



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA  
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**Modelo de gestión por procesos en la empresa de servicios  
logísticos de Courier del Perú S.A.C Trujillo, 2020**

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
Ingeniero Industrial

**AUTORES:**

Br. Lucas García, Velkin Ronaldo (ORCID: [0000-0003-2851-9069](https://orcid.org/0000-0003-2851-9069))

Br. Rojas Bocanegra, Sthalyn Jhoel (ORCID: [0000-0001-9756-1506](https://orcid.org/0000-0001-9756-1506))

**ASESORA:**

Mg. Pinedo Palacios, Patricia Del Pilar (ORCID: [0000-0003-3058-7757](https://orcid.org/0000-0003-3058-7757))

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión Empresarial y Productiva

TRUJILLO - PERÚ

2020

## Dedicatoria

Llenos de alegría, de amor y de satisfacción; dedicamos este proyecto a cada uno de nuestros seres queridos, en especial a nuestros padres que han sido pilares fundamentales para seguir adelante.

Es una gran satisfacción poder dedicarle este proyecto, que desde un principio nos llenaron de consejos y siempre nos brindaron su apoyo incondicional y creyeron en nosotros; que, con mucho esfuerzo, esmero, trabajo, responsabilidad y muchos deseos de superación, formaron parte de nuestro desarrollo como futuros profesionales.

Finalmente agradecemos el compañerismo, la amistad y apoyo moral de todas las personas que nos acompañaron durante el proceso de nuestra formación profesional.

## Agradecimiento

Es grato agradecer a Dios por brindarnos la vida y permitir que tengamos buenas y bonitas experiencias dentro de la Universidad.

Gracias a nuestros padres, por formarnos como personas responsables e inculcarnos valores, y por todo el apoyo dedicado a nosotros para poder lograr todas nuestras metas.

Gracias a la Universidad por inculcarnos valores y convertirnos en excelentes profesionales, en especial en la carrera que nos apasiona.

También agradecemos a nuestros maestros que formaron parte de nuestra formación integral, que deja como producto terminado a nosotros como futuros profesionales graduados.

Hasta ahora el camino no ha sido sencillo, sin sus aportes, apoyo moral y su inmensa bondad no hubiera sido posible llegar a donde nos encontramos y cumplir la meta deseada.

Agradecemos infinitamente y hacemos presente nuestro afecto hacía ustedes.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de contenidos .....	iv
Índice de tablas .....	v
Índice de figuras .....	vi
Resumen .....	vii
Abstract.....	viii
I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. MARCO TEÓRICO .....	4
III. METODOLOGÍA.....	11
3.1. Tipo y diseño de investigación: .....	11
3.2. Variables y operacionalización: .....	11
3.3. Población, muestra, muestreo, unidad de análisis: .....	12
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos: .....	12
3.5. Procedimiento: .....	12
3.6. Método de análisis de datos:.....	14
3.7. Aspectos éticos: .....	14
IV. RESULTADOS .....	15
V. DISCUSIÓN.....	27
VI. CONCLUSIONES .....	31
VII. RECOMENDACIONES .....	32
REFERENCIAS .....	33
ANEXOS.....	38
ANEXO 1. Matriz de Operacionalización de variables.....	44
ANEXO 2. Técnicas e instrumentos.....	46
ANEXO 3. Guía de entrevista .....	47
ANEXO 4. Ficha de registros de datos .....	48
ANEXO 5. Ficha de indicadores de gestión.....	49

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Resultado del diagnóstico de la gestión por procesos -----	15
Tabla 2 Aseguramiento de recursos en el área -----	18
Tabla 3 Hoja de procesos del Servicio Logístico -----	19
Tabla 4 Matriz de caracterización de CAS Y SUBCAS -----	20
Tabla 5 Resultados de modelar la gestión por procesos-----	26
Tabla 6 Ficha de registros de datos de la logística de entrada - recojo nacional--	50
Tabla 7 Ficha de registros de datos de la logística de entrada - recojo local -----	51
Tabla 8 Ficha de registros de datos de procesamiento de data. -----	53
Tabla 9 Ficha de registros de datos de habilitado logístico -----	54
Tabla 10 Ficha de registros de datos de la logística de salida-despachos -----	56
Tabla 11 Matriz SIPOC -----	59
Tabla 12 Cuadro de mando Integral -----	61
Tabla 13 Plan de acción- mejora continua -----	63
Tabla 14 Manual de procedimientos (L.E- recojo nacional)-----	64
Tabla 15 Manual de procedimientos (L.E- recojo local) -----	66
Tabla 16 Manual de procedimientos (P.D) -----	67
Tabla 17 Manual de procedimientos (H.L) -----	68
Tabla 18 Manual de procedimientos (L.S) -----	69

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Mapeo de procesos -----	17
Figura 2 Diagrama de flujo logística de entrada (R.N) -----	21
Figura 3 Diagrama de flujo logística de entrada (R.L). -----	22
Figura 4 Diagrama de flujo Procesamiento de data -----	23
Figura 5 Diagrama de flujo habilitado logístico -----	24
Figura 6 Logística de salida- despachos -----	25
Figura 7 Elementos de un proceso -----	38
Figura 8. El ciclo de la gestión -----	38
Figura 9. Método SIPOC -----	39
Figura 10. Mapeo de procesos -----	40
Figura 11. Gestión de un proceso -----	40
Figura 12. Herramientas para la normalización de proceso -----	41
Figura 13. Gestión de procesos -----	42
Figura 14 Gestión por procesos -----	42
Figura 15 Diagrama Ishikawa -----	43
Figura 16 Sistema de ingreso de documentos en SMP -----	58
Figura 17 Sistema de ingreso de información del servicio SMP -----	58
Figura 18 Evidencia de la entrevista -----	71
Figura 19 Constancia de Autorización -----	72
Figura 20. Juicio de experto 1 -----	73
Figura 21 Juicio de experto 2 -----	75
Figura 22. Juicio de experto 3 -----	77
Figura 23 Juicio de experto 1 (indicadores de gestión) -----	79
Figura 24 Juicio de experto 2 (indicadores de gestión) -----	80

## RESUMEN

La presente investigación se desarrolló con la finalidad de elaborar un modelo de gestión por procesos en la empresa de Servicios Logísticos de Courier del Perú S.A.C Trujillo, 2020. Este estudio fue de alcance descriptivo y tuvo como población a los 5 procesos logísticos presentes en la empresa debido que la misma se centra o caracteriza por esta área. Asimismo, porque la empresa tiene la necesidad de prestar un mejor servicio, cada vez ir mejorando en relación al tiempo de entregas con fin de asegurar la satisfacción de sus clientes.

El análisis previo se hizo mediante las técnicas de la entrevista y la observación directa. El estudio permitió diagnosticar la empresa en relación a la gestión por procesos, siguiendo el ciclo de gestión, determinando que presenta un 33,33% de cumplimiento en relación a la metodología aplicada. Para ello se modeló las herramientas y dimensiones faltantes en la gestión por procesos con la finalidad de cumplir con toda la metodología adecuada.

El estudio concluyó que al elaborar un modelo de gestión por procesos permite incrementar el nivel de cumplimiento con su forma de organizar el trabajo, eliminando o rediseñando actividades que no generan valor al proceso. Las herramientas modeladas servirán como base de actualización en la estandarización de sus procesos permitiendo normalizar y alinear cada uno de ellos con los objetivos estratégicos trazados.

**Palabras claves:** Gestión por procesos, Gestión, procesos, Courier.

## ABSTRACT

The present investigation was developed with the purpose of elaborating a management model by processes in the Logistics Services Company of Peru Courier S.A.C Trujillo, 2020. This study was descriptive in scope and had as population the 5 logistics processes present in the company because it is centered or characterized by this area. Likewise, because the company has the need to provide a better service, each time improving in relation to the delivery time in order to ensure the satisfaction of its customers.

The previous analysis was done using interview techniques and direct observation. The study made it possible to diagnose the company in relation to process management, following the management cycle, determining that it presents 33.33% compliance in relation to the applied methodology. To do this, the tools and missing dimensions in process management were modeled in order to comply with all the appropriate methodology.

The study concluded that by developing a process management model, you can increase the level of compliance with your way of organizing work, eliminating or redesigning activities that do not generate value to the process. The modeled tools will serve as a basis for updating the standardization of your processes, allowing you to normalize and align each of them with the strategic objectives outlined.

**Keywords:** Process management, Management, processes, Courier



## **I. INTRODUCCIÓN**

En la actualidad a nivel mundial estamos en una crisis biológica que afecta a todos los sectores productivos y de servicio, estimula la economía y la demanda de personal, pues la pandemia conocida como COVID-19 motivo de pérdidas catastróficas de empleo y horas de trabajo, está manteniendo un impacto nefasto en la jornada laboral y en los ingresos. Un reciente estudio de la OIT (Organización Internacional del Trabajo) enfatiza ciertos sectores y regiones afectadas por la crisis, pues se prevén enormes pérdidas en el sector económico (OIT, 2020).

En años anteriores ciertos países han experimentado una fuerte decadencia en las empresas de Courier. El crecimiento que presentaron en México las compras en línea que es el 14% en el 2017, fue un detonante para que empresas de mensajería y paquetería tengan una mayor presencia en este ámbito (E-commerce, 2017).

Debido a la globalización presente hoy en día; así como también, a la tendencia dinámica de nuevos mercados existentes y constante crecimiento, dio lugar para que las empresas desarrollen nuevas estrategias y modifiquen su ideología, en lineamiento de ser más competitivos y proactivos. Por tal razón, las empresas dedicadas al servicio logístico de Courier necesitan una adaptabilidad para producir mayores beneficios ya que las compras por internet no superan el 1% durante el 2019 (Michilot, 2019).

Más aun afectados por esta pandemia que aqueja a todo el mundo, cuando más fuerte sea el impacto, afligirá a ciertas actividades económicas, entre estas tenemos: el sector turismo, tiendas y restaurantes. En tanto, la venta de alimentos, medicamentos y pedidos online pueden tener menos impacto negativo. Las actividades como el comercio electrónico y el delivery podrían ver aumentar su demanda. Así, Glovo, Rappi y Linio reconocieron un aumento en los pedidos, sobre todo en restaurantes y farmacias (Josimar, 2020).

Cabe destacar que la característica principal de una Courier se centra en la velocidad, ya que en un cierto tiempo se envía un documento o paquete; y asimismo se verifica la seguridad de estos envíos, obteniendo la confianza del cliente que su pedido llegará al destino previsto (Ramos, 2015).

El Presidente de Directorio de SMP Servicios Logísticos del Perú, Antonio Baca, señaló que como parte del crecimiento diferentes mercados se han visto influenciados en los últimos años, ciertas empresas dedicadas anteriormente a envíos se han desarrollado progresivamente a pasos agigantados y ser competentes en una industria: globalizada, tecnificada y eficiente; y que debido a la baja demanda del envío de sobres y publicidad tuvo un impacto negativo, en el mes de agosto del 2015 había 65 Couriers y actualmente solo 6. Además, existe un aspecto notable que se visualiza en la oferta laboral que disminuye 35,000 a 5,000 puestos de trabajo (Baca, 2016).

También, la empresa de Servicios Logísticos de Courier del Perú S.A.C. establecida hace aproximadamente 13 años de fundación situada en la ciudad de Trujillo, se dedica a proveer soluciones logísticas y postales, que realiza procesos de almacenaje, autoriza y/o habilita, entregas, información online. Según lo observado y descrito en el diagrama de cola de pescado (Ishikawa) podemos visualizar la relación causa – efecto, en este encontramos los siguientes problemas: falta de capacitación del personal, estrés laboral, inadecuado ambiente laboral, mal uso de herramientas de trabajo, falta de compromiso, falla de motos, falla de móviles (camiones), humedad, polvo, iluminación insuficiente, computadoras en mal estado, desperdicio de papel, impresoras dañadas, falta de vestimenta de identificación, procesos no estandarizados, mantenimientos inadecuados, inspecciones inadecuadas, desorden en el almacén, entregas bajas, rezagos altos, falta de indicadores específicos. Llegando a obtener un problema en particular que aqueja a la empresa que es la baja efectividad de entregas presentes en esta organización, que conllevan a realizar un estudio con el fin de describir esta problemática con la metodología de gestión por procesos.

Dichos problemas se visualizan en el Ishikawa (Figura 15) donde se desglosa dichas causas y consecuencia.

Para ello se planteó la siguiente pregunta: ¿Cómo se elabora un modelo de gestión por procesos en las entregas de la empresa de Servicios Logísticos de Courier del Perú SAC Trujillo, 2020?

Por consiguiente, la justificación teórica es que esta investigación se realiza con el propósito de utilizar teorías existentes y a la vez aportar conocimientos de gestión por procesos, cuya información adquirida podrá sistematizarse en cierta aplicación dentro de nuestro trabajo. La justificación práctica es porque existe la necesidad de describir la manera de mejorar la efectividad de las entregas de la empresa Courier S.A.C, proponiendo una estrategia de gestión por procesos. También, se justifica socialmente porque beneficiará a la empresa con su desarrollo para afrontar la crisis existente de la pandemia COVID-19 en la mejora de sus procesos. Además, se justifica metodológicamente porque se hará uso de información de gestión por procesos que demuestra este proyecto y permitirá proponer una mejora a dicha problemática basándose en una serie de pasos, es decir mediante el método científico, situación que es investigada por la ciencia y a la vez podrá servir de apoyo a otros trabajos de investigación que se realizan más adelante en distintas problemáticas.

El objetivo general que fue plasmado en esta investigación es el siguiente: elaborar un modelo de gestión por procesos en la empresa de Servicios Logísticos de Courier del Perú S.A.C Trujillo, 2020. También se consideró objetivos específicos para cumplir con la investigación: realizar un diagnóstico de gestión por procesos en la empresa y elaborar un modelo de gestión por procesos.

## **II. MARCO TEÓRICO**

En la presente investigación se detallan antecedentes que servirán como base y justificación, que fueron recuperados de fuentes seguras relacionados a este proyecto.

Según Hidalgo (2016) realizó un estudio, titulado “Análisis y propuesta de mejoras de proceso de clasificación y distribución de envíos postales en DHL Express, sucursal Guayaquil” en el que plasmó el objetivo de estudiar y diseñar mejoras en el análisis del proceso clave de DHL Express por medio del estudio de métodos, analizando los indicadores relacionados al tiempo de tránsito en la ruta de distribución, medición de tiempo de entregas y porcentaje de cumplimiento; concluyendo que existen deficiencias en los procesos de manejo y clasificación de los paquetes, tiempos muertos durante las tareas mal ejecutadas y actividades que no generan valor. Esta investigación nos ayuda a mejorar en cuanto a su eficiencia relacionada al tiempo de entregas ya que tienen un mal uso de este en su empresa, debido a las deficiencias en sus procesos y en otras actividades relacionadas al servicio logístico.

A diferencia de Hidalgo que afirma que mediante la ingeniería de métodos, mejora el proceso operativo de entregas; Sánchez (2017) desarrolló en su investigación, denominada “Mejoramiento de procesos del servicio Courier en una empresa de servicios integrales de comercio exterior” la mejora de procesos de este sector, basado en un estudio de valor agregado para observar la situación actual en empresas de servicio y procesos, para esta mejora requirió de la herramienta de mapeo de procesos. Por lo que este estudio nos será de ayuda en la propuesta de gestión por procesos para diseñar los mapeos y asegurar la disponibilidad de los recursos en la empresa. Además, será de apoyo en cuanto a la eficiencia ya que interviene el tiempo improductivo.

Por su parte, Oliva (2018) realizó un trabajo “Propuesta de mejora del proceso de distribución para la satisfacción de los clientes de la empresa Courier Jaén SRL en la ciudad de Jaén- año 2017”, en el manifestó que el objetivo de su trabajo es diseñar una propuesta para mejorar el proceso de distribución y satisfacer a los clientes de la empresa Courier.

Además, concluyó que dicha propuesta busca promover el bienestar de los que prestan el servicio a la empresa Courier Jaén, favoreciendo una mejora de los procesos con una mayor organización, planificación y control. Esta investigación optimizó los métodos de distribución en una Courier y se obtiene como aporte la importancia de un buen servicio, de tal manera que se puedan cumplir todas las expectativas de los clientes y también se toma como guía la forma de aplicar el ciclo de gestión.

Además, Chicoma (2018) en el desarrollo de su investigación “Estandarización de los procesos en la empresa IntelliProcess Solution SAC para incrementar su rentabilidad, bajo el enfoque de gestión por procesos” tuvo como finalidad establecer la correlación existente entre la estandarización de procesos y el incremento de su rentabilidad en la empresa; concluyendo, que la implementación propuesta de estandarización de procesos permitió elaborar un formato para ejecutar futuros proyectos de investigación relacionados al tema en las diferentes áreas de la empresa, que por medio de, el diagrama de flujo elaborado, permite desarrollar una serie de pasos como: evaluación de la situación, caracterización de procesos críticos e identificación y llevar a cabo las oportunidades de mejora. De esta investigación resaltamos su estructura para desarrollar la propuesta de estandarización y el uso de la metodología de gestión por procesos como un mejor sistema de organización para cumplir los objetivos de la empresa.

Para el desarrollo de esta investigación es pertinente resaltar que se definirá algunos conceptos con respecto a la variable:

La gestión por procesos; es un enfoque o una forma de ver y organizar el trabajo. (Fernández de Velasco, 2010, p. 154). Además, esta metodología agrupa las diferentes áreas que conforman una empresa (The management by Processes in the SMEs of Barranquilla: Differentiating Factor of the Organizational Competitiveness, 2019, p. 106). En relación a lo anterior la gestión de una empresa por procesos, facilita de un modo más realista y simple de organizar y administrar la misma (Business processes in business management, 2019, p. 102)

En el párrafo anterior, la gestión por procesos se ha conceptualizado, sin embargo, es preciso señalar, que generalmente contempla: diseño, control y mejora, lo que permite añadir valor en las actividades para satisfacer las necesidades del cliente (Gestión por Procesos en las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas comerciales de la ciudad Esmeraldas, Ecuador, 2019, p.142). Por consiguiente, esta filosofía da inicio en la necesidad de ordenar los procesos con la estrategia, la misión y los objetivos de la organización (Revision of the state of the art for the administration and improvement of the managerial processes, 2015, p.4) Para, Zambrano *et al.* (2017, p.17) la gestión por procesos se valida como uno de los mejores sistemas de organización empresarial. Cabe destacar, que la revista Insertion of business process management in health care organizations. Methodological and practical conception (2013, p. 739) señala que esta metodología cada vez tiene más influencia, por el hecho de que las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos y se enfatiza que se relaciona con un sistema de gestión abocado, por un lado, a optimar la eficiencia interna y, por otro, a eliminar todo aquello que el cliente no aprecia (Process Management. A field to explore, 2014, p. 55).

Según la revista generalization of business process management as a framework supporting health care improvement (2016, p. 70), la gestión por procesos cuenta con 4 fases: caracterización y diagnóstico, análisis de los procesos, mejora, seguimiento y control; mientras que la revista ISO 9001 and product innovation: a literature review and research framewor (2016, p.55) señala que su principio indica identificar, comprender y gestionar procesos interrelacionados como un sistema y permite que la organización sea más eficaz y eficiente en la consecución de sus objetivos.

Por consiguiente, la gestión por procesos difiere de la gestión del proceso porque este término está referido a la gestión de la organización en conjunto, mientras que la gestión del proceso trata sobre gestionar un proceso en concreto (Process management in the Hospital Pharmacy for

the improvement of the patient safety, 2012, p. 146) (Figura 13) y (Figura 14).

El beneficio de esta metodología es que las diferentes organizaciones tienen una visión sin ningún límite, fijándose en sus procesos que estén bien relacionados (Relación entre gestión del director y satisfacción del usuario externo en centros de salud de un distrito del Ecuador, 2017, p. 155). También, con el uso coherente de la gestión por procesos, se obtiene beneficios tales como: alinear e incorporar los resultados establecidos y la capacidad para concentrar los esfuerzos en la eficacia, eficiencia, flexibilidad de esos procesos y contribuir al desempeño vinculado con la organización (From management by processes to the integrated administration by processes, 2014, p.256). De la misma manera, aplicar esta metodología en una organización permite: entender la configuración de los procesos, establecer las actividades que requieran ser mejoradas o rediseñadas, dar inicio y sostener acciones de mejora que ayuden a conseguir las metas establecidas. (Enfoque basado en la teoría para la mejora administrativa: análisis del modelo y actividades en el desarrollo, 2020, p.48)

De manera que esta metodología favorece al mejoramiento de las actividades ejecutadas y optimar los recursos que usa, rebasa la organización jerárquica tradicional, y fortalece los procesos internos conectados. (Approach to Processes Management in Local Public Administration in Cuba: Conceptual Analysis and Procedure, 2018, p. 200)

Para poder comprender mejor el tema relacionado a gestión por procesos debemos desglosar y entender dos términos que lo comprenden:

El término gestión viene asociada a cierta idea de acción con fin de cumplir los objetivos fijados. Asimismo, existen ciertos elementos que nos ayudan a formalizar un determinado proceso de manera eficaz en cuanto a su gestión y se presentan en el siguiente gráfico de manera resumida “Ciclo de la Gestión” (Figura 8) (Fernández de Velasco, 2010, p. 139). Para Morales (2012, p.4) la gestión es muy importante, ya que ayuda a las empresas a ser competitivas. Además, la revista cubana con

nombre: Tendencias del proceso de gestión para la formación en idioma inglés en la carrera de Medicina de la Universidad de Ciencias Médicas en Pinar del Río (2014, p. 3) enfocada en señalar que gestión hace referente al cumplimiento de algo mediante el uso de personal. Por su parte, la revista chilena orientada en definir que la gestión se centra en satisfacer a los clientes y optimizar la eficiencia de las actividades (Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos, 2014, p. 160). En relación a lo anterior la gestión no se limita a probar que las actividades ejecutadas o las medidas establecidas han sido correctas, sino que parte de su compromiso es guiar y contribuir en el proceder de la organización, con fin que se consigan los objetivos establecidos (Influence of management control on public value generated in services dependent on the ministry of economy, development and tourism, Chile, 2016, p. 104).

El término proceso; definido como un conjunto de actividades ordenadas; cuyo objetivo es alcanzar un resultado que cumpla con los requisitos del cliente (Gestión por procesos como factor de competitividad de pymes del sector industrial en el estado de Querétaro, 2015, p. 817).

Por su parte, Maldonado (2018, p. 7) describe el proceso como un grupo de tareas relacionadas entre sí. Del mismo modo, la revista implementation and Operation of an Integrated Quality Management System in Accordance With ISO 9001:2015 in a Dermatology Department (2019, p.95) señala que es conjunto de tareas que interactúan entre sí, y que transforman las entradas en salidas. En relación a lo anterior se detalla que cada proceso tiene punto de inicio y fin (Reingeniería de procesos: conceptos, enfoques y nuevas aplicaciones, 2011, p.36)

Por consiguiente, el proceso se define como actividades trabajo agrupadas e interconectadas (La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente, 2010, p. 6). Asimismo, se puede definir de una manera más sencilla; serie sistemática y ordenada de actividades reiterativas cuyo producto final que llega al cliente tiene un cierto valor (Fernández de Velasco, 2010, p. 51). Mientras tanto la gestión por procesos conceptualiza el proceso como un grupo de tareas ordenadas que



cooperan entre sí y otorgan al cliente un valor agregado (Proposal of a multidimensional space for process management. A case study, 2013, p. 223)

Un proceso cuenta con los siguientes elementos; entrada (input), determinado como un proveedor dentro de los procesos operativos, proceso (process) y posteriormente salida (output), producto predestinado a un cliente en concreto (Fernández de Velasco, 2010, p. 54). (Figura 7)

Asimismo, la revista *The process-based approach in the management of scientific journals* (2019 p.646), sustenta la forma de clasificar a los procesos, como: estratégicos, de apoyo y operativos. Por lo tanto, el alcance de los procesos se fija inicialmente a causa de las debilidades encontradas en la administración tradicional del trabajo en áreas o divisiones funcionales (*Strategies of Higher Education Management: analysis of the models based on either Management by Results or Management by Processes*, 2018, p.217)

Posteriormente, Fernández de Velasco (2010, p. 141) detalla la forma de cómo gestionar los procesos, para esto se considera los siguientes pasos: las acciones preliminares y gestión de un proceso que consta de una serie de etapas (Figura 11). También, explica que existen herramientas para la normalización de procesos, su propósito es facilitar de una manera más eficaz la planeación con el uso de estas, permitiendo organizar la información para conseguir mejorar los procesos en la toma de decisiones (Figura 12).

Entonces la representación documentaria dará inicio a esta metodología, pues Martínez y Navarro (2014, p. 75) explica que lo documentado en cada proceso debe tener conexión con los estándares y la parte estratégica de la organización.

Luego el método SIPOC que se fundamenta en una matriz de 5 columnas de las cuales distingue entre proveedores, insumos, procesos, salidas y clientes (Pellegrini, 2015, p. 73) (Figura 9). Asimismo, considerado un mapa de un nivel alto que se diferencia de otros por sus actividades

enlazadas. (Control estadístico de procesos en tiempo real de un sistema de endulzamiento de gas amargo. Metodología y resultados, 2011, p. 59). Por consiguiente, el mapeo de procesos que se define como una aproximación que explica detalladamente la organización como un sistema de procesos interconectados (Martínez y Navarro, 2014, p. 153) (Figura 10). Así mismo, el diagrama de flujo representa los pasos para realizar un proceso (Peña, Cuartero y Arana, 2016, p. 28). Aparte de ello, una representación gráfica es también un mapa de procesos, solamente que ciertas actividades deben estar ordenadas (Procedure for process management: methods and support tools, 2019, p. 332). Antes de organizar las actividades, es necesario identificar y caracterizar las necesidades de los clientes con nuestro servicio. Para ello se considera los atributos del cliente (CAS Y SUB CAS), según la revista Atributos de calidad del servicio de la telefonía móvil para clientes mexicanos y su impacto en la satisfacción y en la lealtad hacia la marca (2013 p. 45) señala que son especificaciones que los clientes requieren.

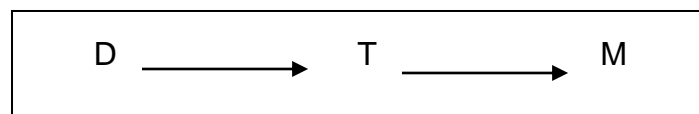
Incluso, el cuadro de mando integral, consiste en un grupo asociado a indicadores claves de diferentes aspectos: tanto económico como financiero, gestionar un negocio internamente y fijado también al cliente que ayudan a monitorear en cuanto a un cierto tiempo, ligados a sus metas y objetivos, con fin de establecer la mejora continua de la organización (Balanced scorecard in an engineering construction company, 2014, p. 202). En esta herramienta los indicadores de gestión se aplicarán para lograr una buena gestión por procesos. Un indicador se conceptualiza como un dato que ayuda a medir en cuanto va evolucionando un proceso con objetividad (Fernández de Velasco, 2010, p. 184). Para justificar un indicador se necesita niveles de medición y Hernández, Collado y Baptista (2014, p.214) señalan que existen 4: nominal, ordinal, intervalo y razón. Finalmente, el plan de acción que es utilizado para guiar a los gerentes y a su personal en la realización de tareas que llevarán al cumplimiento de sus objetivos establecidos (The continuous improvement: decisive objective to reach the excellence in higher education institutions, 2015, p. 209).

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Tipo y diseño de investigación:**

La investigación fue de tipo aplicada porque buscó la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren y se fijó en un problema en concreto que requiere soluciones inmediatas (Paz, 2017, p. 17).

La investigación desarrolló un enfoque cuantitativo y su diseño fue no experimental – transversal, porque se basó en la observación de fenómenos a estudiar en su ambiente natural (Hernández, Collado y Baptista, 2014, p.128).



Donde D es el diagnóstico actual, T es la teoría a describir y M es el modelo de la metodología de la gestión por procesos.

El alcance de la investigación fue descriptivo, porque de acuerdo a los conocimientos previos, consistió en describir o exponer de manera cuidadosa e independiente la información recopilada de las variables a las que se refiere con fin de contribuir al conocimiento más no indicar cómo se relacionan estas.

#### **3.2. Variables y operacionalización:**

Se conceptualizó la variable para nuestra investigación de acuerdo al estudio y se desarrolla en la matriz de operacionalización que se muestra en la ANEXO 1. Matriz de Operacionalización de variables

Variable: Gestión por procesos:

Según Fernández de Velasco (2010) “La gestión por procesos es un enfoque o una forma de ver y organizar el trabajo” (p. 154).

### **3.3. Población, muestra, muestreo, unidad de análisis:**

La población para la medición de nuestros indicadores constó de los 5 procesos presentes en área de logística en la empresa de Servicios Logísticos de Courier del Perú S.A.C.

Dado que la población considerada constó de todos los procesos, y nuestra investigación estuvo fijada en ellos, la muestra se consideró los 5 procesos tomados en la población.

Además, el tipo de muestreo para esta investigación fue no probabilístico y también muestreo por conveniencia; ya que, se fijó que los procesos elegidos en la población formarían parte de la muestra.

Para la unidad de análisis se consideró un proceso, ya que es el objeto principal que fue analizado en la investigación en la empresa de Servicios Logísticos de Courier del Perú S.A.C.

### **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos:**

Para la aplicación eficaz de los objetivos específicos, se procedió a utilizar las siguientes técnicas y herramientas que están descritas en el ANEXO 2. Técnicas e instrumentos

Los instrumentos de recolección de datos se validaron en base a criterio de expertos o personas con conocimientos en el tema que se desarrolla (validez de contenido), a través de la constancia de validación.

Para la confiabilidad, los instrumentos de recolección de datos (ANEXO 3. Guía de entrevista, ANEXO 4. Ficha de registros de datos y ANEXO 5. Ficha de indicadores de gestión) fueron verificados y aprobados mediante el juicio de expertos determinando que la confiabilidad es excelente.

### **3.5. Procedimiento:**

Para realizar un diagnóstico de gestión por procesos en la empresa se utilizó la entrevista que fue aplicada al supervisor de logística, para conocer puntos importantes como la parte estratégica y la documentación utilizada para el control de sus actividades, también para

conocer sus procesos y las tareas en el área de servicios logísticos; esta técnica constó de 5 ítems relacionados con las dimensiones propuestas para medir la variable. Por consiguiente, se realizó un análisis de información extraída (ANEXO 3. Guía de entrevista). También, la técnica de observación que mediante la ficha de registro de datos se anotó todo lo percibido tanto en el área específica a estudiar como en la empresa en general con fin de analizar la información extraída, esta ficha contiene ítems relacionados a los procesos de manera estructurada y la forma como se realiza el servicio (ANEXO 4. Ficha de registros de datos) y finalmente el resultado se desarrolló en la ficha de indicadores de gestión (ANEXO 5. Ficha de indicadores de gestión).

Para el último objetivo se procedió a la revisión y modificación documental, se analizó la información extraída y se consultó a un experto en el tema con fin de elaborar un apropiado modelo de gestión por procesos y el resultado esperado se realizó en la ficha de indicadores de gestión (ANEXO 5. Ficha de indicadores de gestión). En esta parte, se modelan los formatos de acuerdo a lo que la empresa requiere; es decir, de forma correcta, dichos modelos están ajustados a las actividades que se realizan en el área de logística para desarrollar de forma eficaz y eficiente el servicio prestado por la empresa, del mismo modo fue elaborada una matriz de control para medir los 5 procesos normalizados con el diagrama de flujo y también fue propuesto un plan de acción para contribuir con la mejora continua, detectando los problemas y facilitando soluciones. Además, se complementó con la elaboración del manual de procedimientos mediante la revisión documental y un análisis íntegro. Su finalidad fue consolidar cada actividad que se lleva a cabo en la empresa y dar sostenibilidad a la gestión por procesos. Este manual fue desarrollado para cada uno de los 5 procesos de manera que facilitará a los trabajadores para que ejecuten sus actividades sin errores y contratiempos, especialmente para los contratos nuevos; asimismo, contribuirá con la empresa a optimizar su efectividad de entregas de los paquetes y bultos de acuerdo a los objetivos planteados.

### **3.6. Método de análisis de datos:**

A nivel descriptivo, proporcionó el enfoque necesario para recolectar, clasificar y simplificar los datos. Además, estos fueron procesados en tablas de resultados con fin de realizar un análisis.

### **3.7. Aspectos éticos:**

Los investigadores se comprometieron a respetar la validez y confiabilidad de los datos e información obtenida; y en los instrumentos solo se describió la información brindada y facilitada por la empresa con el propósito de ser usada en la presente investigación. Para que esta se respalde a si misma con base en los principios de la ética.

#### IV. RESULTADOS

##### 4.1. **Objetivo específico 1:** Realizar un diagnóstico de gestión por procesos en la empresa.

Para tener una visión de la empresa donde desarrollamos la investigación fue necesario la observación presencial (Tabla 6, Tabla 7, Tabla 8, Tabla 9 y Tabla 10) por parte de los investigadores y para conocer mejor o más a profundidad sobre el sector servicio se aplicó una entrevista al Jefe de logística de la empresa de Servicios Logísticos de Courier del Perú - Sede Trujillo. También se utilizaron los siguientes instrumentos (ANEXO 3. Guía de entrevista) y (ANEXO 4. Ficha de registros de datos).

Tabla 1 Resultado del diagnóstico de la gestión por procesos

FICHA DE INDICADORES DE GESTIÓN			
GESTIÓN POR PROCESOS	ÍNDICE DE CUMPLIMIENTO		
Dimensiones para medir la variable	SÍ	No	% de cumplimiento
Documentación	X		50%
Método SIPOC	X		
Maapeo de procesos		X	
Recursos		X	
Identificación de los CAS	X		33%
Caracterización de los CAS y sub CAS.		X	
Diagrama de flujo		X	
KPIS (Indicadores de gestión)		X	0%
Plan de Acción		X	0%

Fuente: elaboración propia

Del análisis de la gestión por procesos se descubrió que solamente la empresa cuenta con las dimensiones de documentación y el método SIPOC (Tabla 11) al 50% que forman parte de la planificación y con la identificación de los CAS (Atributos del servicio) con un porcentaje de cumplimiento del 33%, mientras que con la caracterización de estos atributos y un diagrama de flujo no cuenta, que formarían parte de la ejecución. Del mismo modo, los KPIS y el plan de control están ausentes en la empresa ya que estas 2 dimensiones ayudan al control y mejora continua, entonces su porcentaje en relación a la gestión por procesos es bajo con un 33,33%, obtenida de la cantidad de dimensiones cumplidas entre el total.

**4.2. Objetivo específico 2:** elaborar un modelo de gestión por procesos.

Esta parte del proyecto se fundamenta con el Marco teórico, para ello se seguirá el ciclo de gestión que se desglosa en 4 fases: planificación, ejecución, medición y mejora descritas por Fernando de Velasco (2010). Inicialmente, se considera la parte documentaria con la cual ya cuenta y se encuentra en la plataforma virtual de la empresa que se visualiza en (Figura 16 y Figura 17) y el método SIPOC (Tabla 11) que contiene información vital para el desarrollo de las herramientas faltantes. Luego se procede a modelar el mapeo de procesos para ver la interacción de procesos como se muestra en la Figura 1 Seguidamente se diseña la herramienta para asegurar los recursos acompañado de la hoja de procesos quien presenta los responsables de cada proceso para contribuir con la disponibilidad de los recursos (Tabla 2 y Tabla 3).



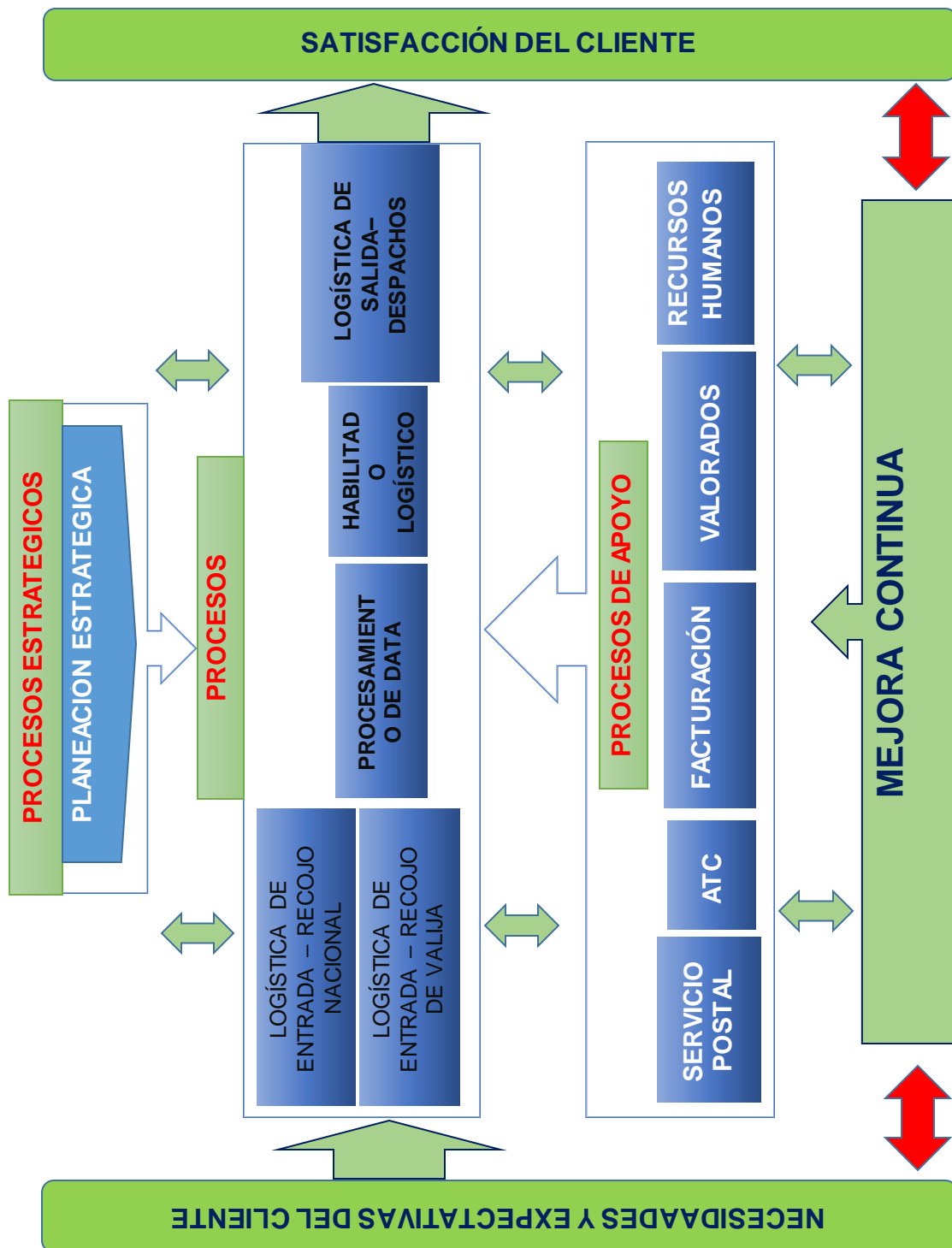


Figura 1 Mapeo de procesos

Fuente: elaboración propia

Tabla 2 Aseguramiento de recursos en el área

Proceso	Recursos De Un Proceso	Detalles Del Recurso	¿Existen De Manera Fiable?	Responsable
<b>ÁREA DE LOGÍSTICA</b> (Logística de entrada recojo-nacional, Logística de entrada recojo-local, Procesamiento de data, Habilitado logístico, Logística de salida-despachos)	Personas	Competencias: - Trabajo en equipo - Capacidad de resolver problemas - Autonomía y Proactividad - Relación interpersonal - Actitud de servicio	Si	Jefe de Logística
	Materiales/información	- Estrech Film - Cartón Corrugado - Planchas de plástico de burbuja - Papel Bond - Cinta de embalaje - Palets	Si	
	Recursos físicos	- Área de almacén - Móviles (camiones) - Motocicletas - Computadoras e Impresoras. - Páginas Web - SITLOGIS - Excel, Word - Módulo de impresiones - Modulo de operaciones - Mascarilla y Guantes (COVID-19)	Si	

Fuente: elaboración propia

Tabla 3 Hoja de procesos del Servicio Logístico

<b>HOJA DEL PROCESO DE “SERVICIO LOGÍSTICO”</b>		Revisión:
		Fecha:01/06/20
		Página:01
Objetivo: Describir todos los procesos y definir su responsable para asegurar el buen servicio logístico.		Alcance: Esta hoja de procesos aplica a todas las personas del área logística de la empresa.
<p><b><u>DIAGRAMA DE BLOQUES</u></b></p> <pre> graph TD     A([SERVICIO LOGÍSTICO]) --&gt; B[Logística de entrada-Recojo N.]     B --&gt; C[Logística de entrada-Recojo L.]     C --&gt; D[Procesamiento de data]     D --&gt; E[Habilitado Logístico]     E --&gt; F[Logística de Salida-Despachos]     F --&gt; G([CLIENTE SATISFECHO])         </pre>	<b><u>DESCRIPCIÓN</u></b>	<b><u>EJECUTOR</u></b>
	<p>DE CADA PROCESO</p> <div>Validar los recojos nacionales</div> <div>Validar los recojos locales</div> <div>Procesar la data y crear órdenes de servicio</div> <div>Ensobrar, Etiquetar y Personalizar</div> <div>Envío de valijas - Realizar los despachos</div>	<p><b><u>JEFE DE LOGÍSTICA:</u></b> <b>JORGE TIRADO GARCÍA</b></p> <div>Personal de reajo</div> <div>Personal de recojo Local.</div> <div>Personal de procesamient</div> <div>Personal de Habilitado</div> <div>Personal de Despachos</div>
Emite: Investigadores	revisa:	aprueba:

Fuente: elaboración propia

Seguidamente se muestra la tabla donde se caracteriza los atributos tanto del cliente como del servicio prestado para satisfacer al cliente.

Tabla 4 Matriz de caracterización de CAS Y SUBCAS

<b>SERVICIO COURIER</b>		elaborado por: Investigadores					
		revisado por:					
<b>ENTORNO:</b> Servicio-Cliente (grado de correlación en la matriz es de 0 a 3 entre característica y atributo)		<b>CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO</b>					
		1	2	3	4	5	6
<b>ATRIBUTOS</b>	Peso	Puntualidad	Confiable	Servicio garantizado	Orden	Compromiso	Constancia del personal
Velocidad de entrega	35	3			3	2	2
Seguridad	35		3	2	1	2	
Amabilidad	10		1	3			2
Costo	20	3	3	2			
Peso ponderado	100	165	175	140	140	140	90
OBJETIVO		100%	100%	100%	100%	100%	100%

Del análisis de caracterización de CAS y SUBCAS se descubrió que la constancia del personal (esfuerzo constante de desempeño) está por debajo del peso ponderado de las necesidades del cliente, y se debe tomar medidas al respecto, como capacitar al personal. Luego se modela los diagramas de flujo de cada proceso para que la empresa labore de forma adecuada y tenga conocimiento debe como hacer las cosas de forma estandarizada.

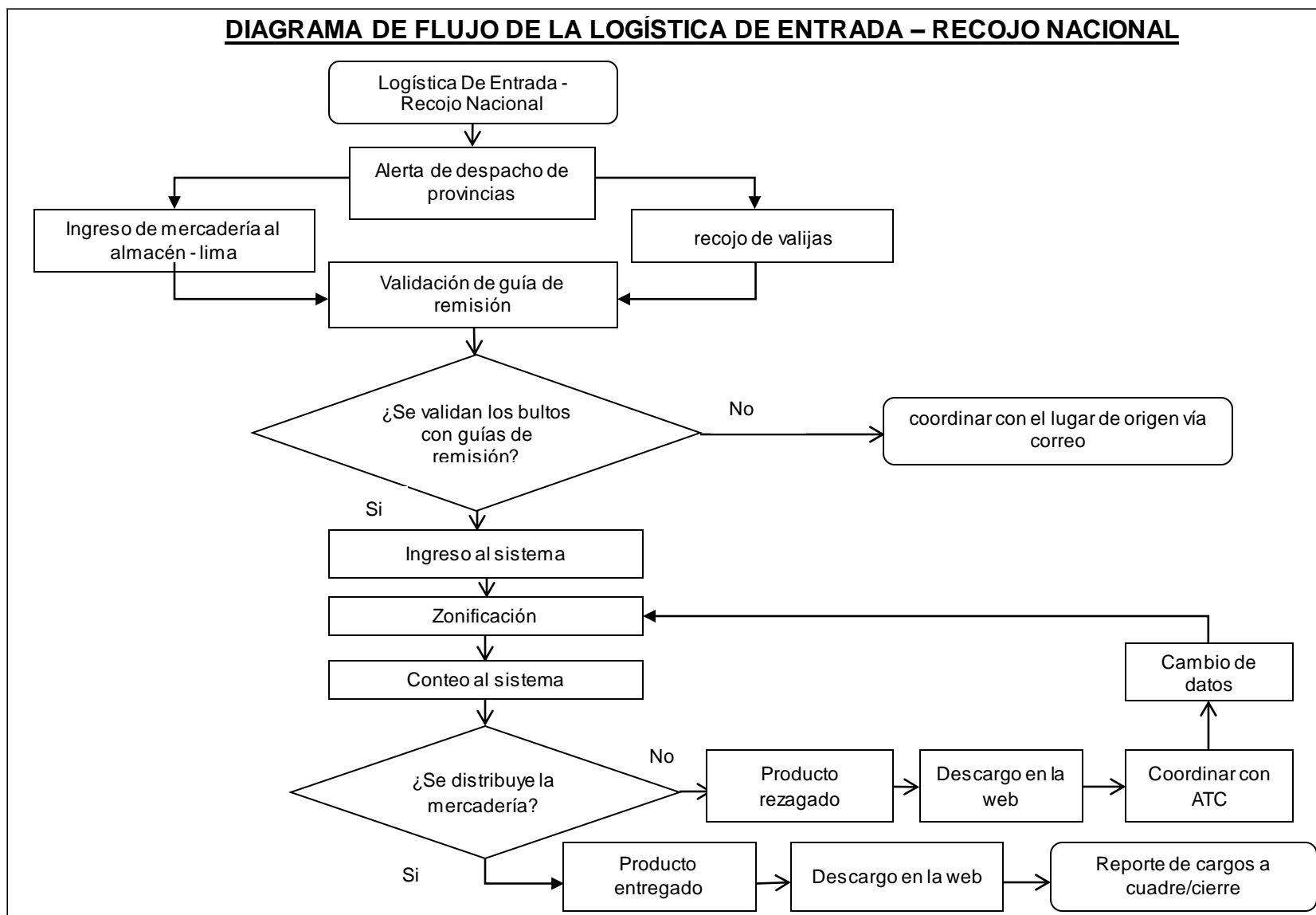


Figura 2 Diagrama de flujo logística de entrada (R.N)

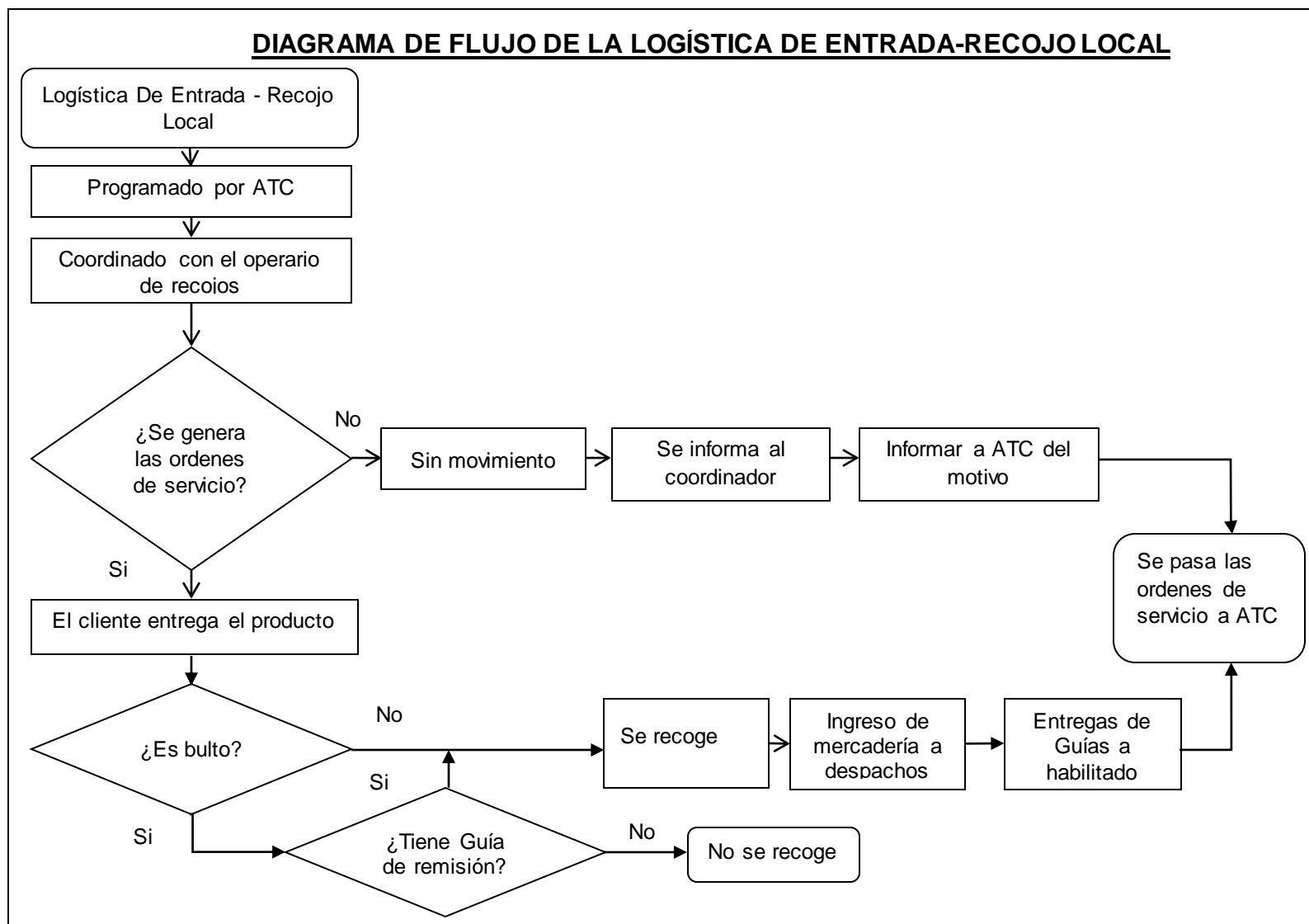


Figura 3 Diagrama de flujo logística de entrada (R.L).

En los diagramas de flujo (Figura 2 yFigura 3) presentados anteriormente de la logística de entrada se logra normalizar los procesos de forma que estén alineados con las actividades desarrolladas en la empresa y que se relacionen con los objetivos estratégicos.

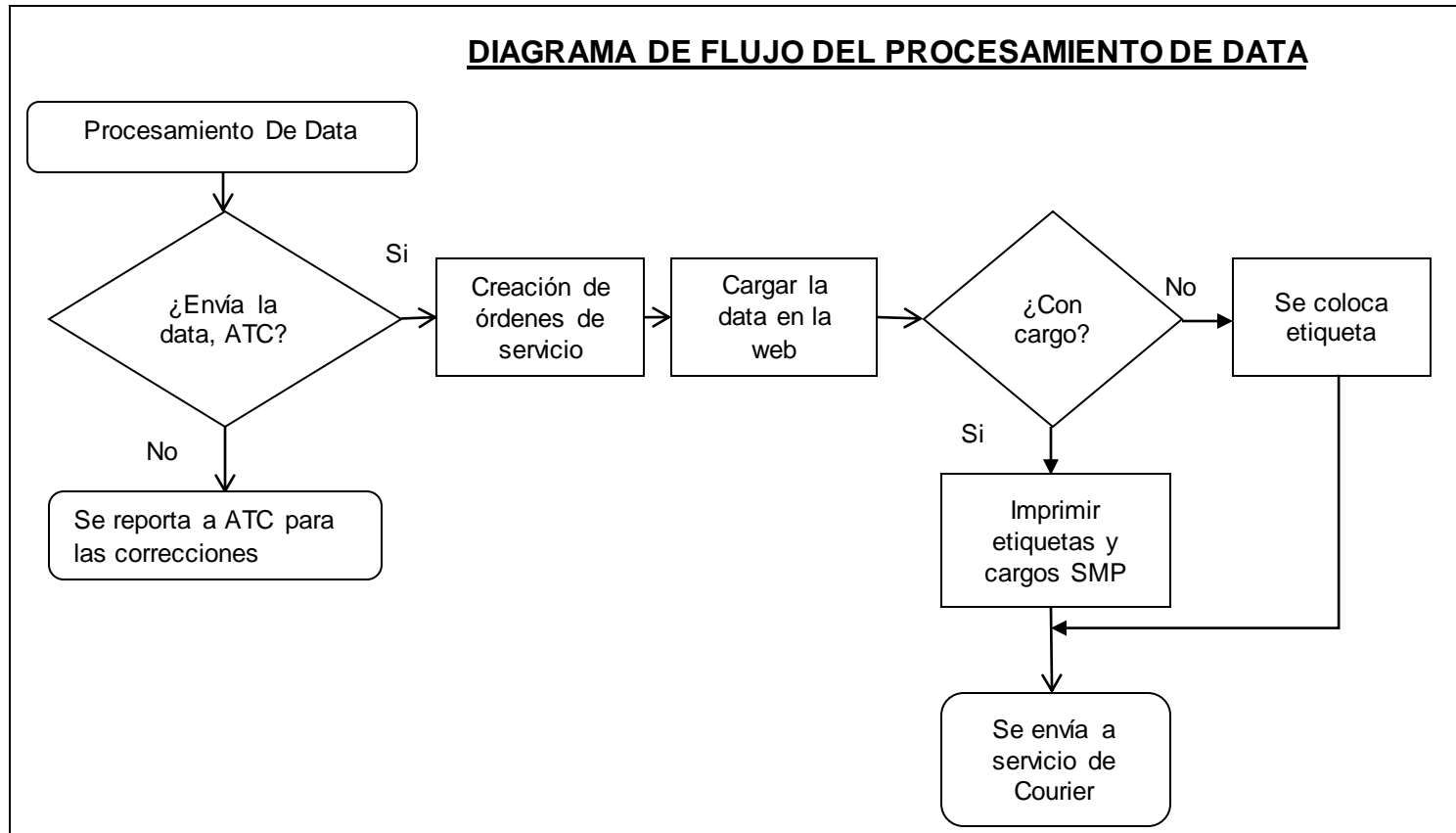


Figura 4 Diagrama de flujo Procesamiento de data

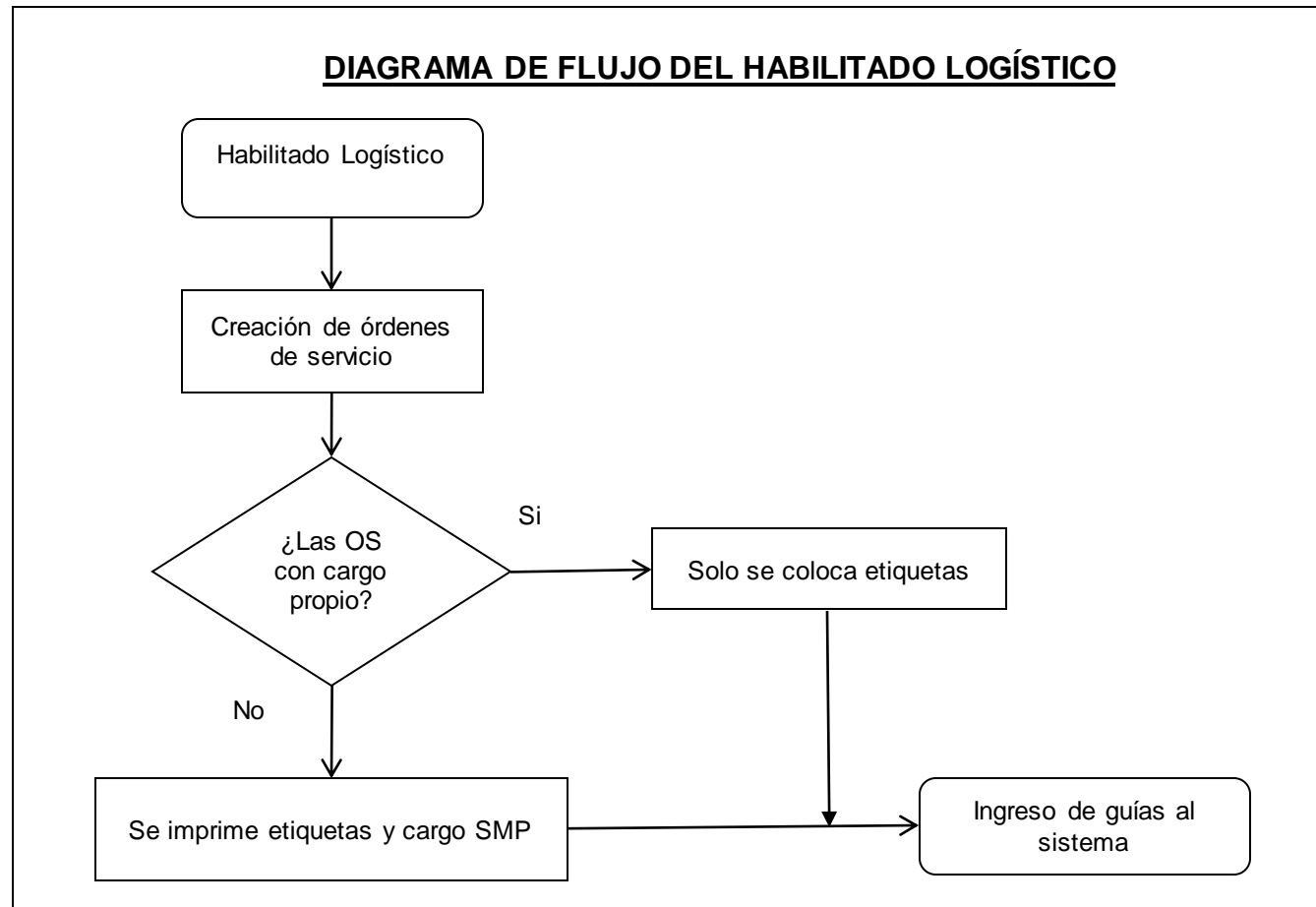


Figura 5 Diagrama de flujo habilitado logístico

En los anteriores diagramas de flujo tanto procesamiento de data y habilitado logístico se consigue normalizar los procesos para estar en coordinación con la logística de entrada y salida. Asimismo, en el siguiente diagrama de flujo (Figura 6) se ordena los procesos de la logística de salida, alineando cada proceso con las actividades desarrolladas en la empresa.



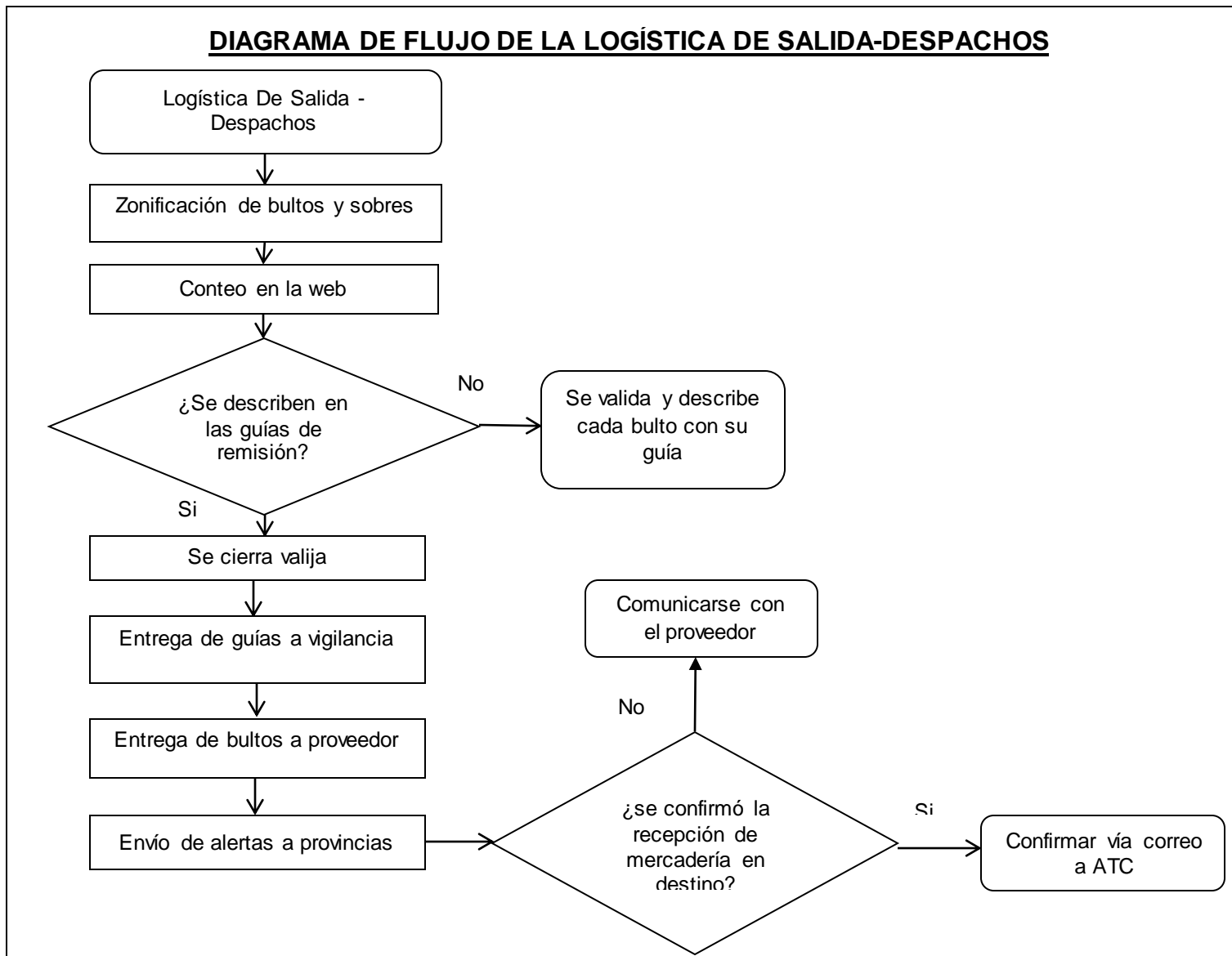


Figura 6 Logística de salida- despachos

Luego se procedió a elaborar el cuadro de mando integral, se muestra en los anexos (Tabla 12) quien servirá de control después de ejecutar los diagramas de flujo mencionados anteriormente; ya que, mediante los indicadores propuestos alineados a los objetivos estratégicos plasmados en la documentación de la empresa permitirán evaluar de forma periódica y sistemática cómo evoluciona los procesos de las diferentes áreas. Además, se elaboró un plan de acción que contribuye a la mejora continua y guarda relación con el cuadro de mando integral pues contribuye en el control desde la parte de ejecución hasta mejora, dicho plan de acción se visualiza en la Tabla 13 en anexos. Este tiene varias columnas, las primeras evalúan el problema para luego aplicar acciones correctivas por el responsable y mide el estado de evolución de la acción, este plan sirve como control después de normalizar los procesos.

Tabla 5 Resultados de modelar la gestión por procesos

FICHA DE INDICADORES DE GESTIÓN			
GESTIÓN POR PROCESOS	ÍNDICE DE CUMPLIMIENTO		
Dimensiones para medir la variable	SÍ	No	% de cumplimiento
Documentación	X		100%
SIPOC	X		
Mapeo de procesos	X		
Recursos	X		
Identificación de los CAS	X		100%
Caracterización de los CAS y sub CAS.	X		
Diagrama de flujo	X		
KPIS (Indicadores de gestión)	X		100%
Plan de Acción	X		100%

Fuente: elaboración propia

Del análisis de la gestión por procesos se infiere que al elaborar los modelos de herramientas que contribuyen a cumplir con esta metodología se logrará que toda la organización este gestionada al 100%. Además, para dar sostenibilidad y complementar este modelo se elaboró el manual de procedimientos de la empresa, ver en anexo (Tabla 14, Tabla 15, Tabla 16, Tabla 17 y Tabla 18). La finalidad de modelar este diseño fue consolidar cada actividad que se lleva a cabo y contribuir con una eficaz gestión por procesos.

## **V. DISCUSIÓN**

En la presente investigación al diagnosticar la gestión por procesos en la empresa de Servicios Logísticos de Courier del Perú S.A.C los resultados que se reflejan en el estudio de este objetivo, se lograron a través de la utilización de las técnicas de la observación y la entrevista; la cual presentó 5 ítems que están asociados a nuestras dimensiones que están plasmadas en la matriz de operacionalización, su confiabilidad es excelente porque al contrastar con los datos reales existe gran similitud. Además, se observa que, las dimensiones para medir la variable tanto documentación que involucra la parte estratégica y SIPOC que muestra los proveedores, clientes, entradas, proceso y salidas son las únicas presentes en la empresa con relación a la planificación con un 50% de cumplimiento, siguiendo el ciclo de gestión; por parte de la ejecución su índice de presencia es del 33%, puesto que solamente cuenta con la identificación de los CAS, es decir; se reconoce las necesidades del cliente y mientras que con las demás involucradas en este elemento no están establecidas, del mismo modo, pasa con los KPIS y el plan de acción quienes contribuyen al control y mejora continua.

Esto quiere decir que la empresa no realiza un adecuado funcionamiento del servicio, presenta ciertos problemas en cuanto al control de sus objetivos; ya que, no muestra indicadores que ayuden a saber cómo va evolucionando la organización en cuanto a sus objetivos estratégicos y por último no cuenta con un plan de acción que proyecta la mejora continua o una herramienta específica que ayude a contribuir al avance tanto estratégico como operativo y reflejando que existen deficiencias que podrían perjudicar el funcionamiento en tanto no se tomen las medidas urgentes y necesarias en el servicio de Courier.

Entonces los resultados obtenidos se corroboran con la investigación de Oliva (2018) que tiene similitud y coincidencia con nuestra forma estudiar la gestión por procesos, este autor logró la mejora de los procesos con una mayor organización, planificación y control; de modo que, se ratifica con el ciclo de gestión que se enmarca en nuestro marco teórico descrito por Fernández de Velasco (2010). Dicha metodología es la base de la

investigación y la teoría que se debe de seguir para hacer un correcto procedimiento. Inclusive, la empresa donde realizamos la investigación es del mismo sector que la empresa utilizada en el estudio de Oliva. Además, Sánchez (2017) en su investigación observó la situación actual de la empresa del mismo sector y rubro basándose en un estudio de valor agregado. No obstante, Hidalgo (2016) se basó en la ingeniería de métodos, en la parte de medición, analizando los indicadores de gestión y también su estudio se desarrolló en una empresa del mismo sector; es decir, en una Courier.

Entonces la metodología aplicada en nuestra investigación para la parte de diagnóstico es buena, sus fortalezas son: ayudar a encontrar o establecer prioridades de mejora, ver como la empresa se manifiesta en cuanto a la gestión por procesos; ya que, cada una de estas ya tiene establecida una, solamente que no es la adecuada. También contribuye analizar las limitaciones de la organización para optimizar su eficacia y eficiencia operativa e identificar los procesos claves y la parte documentaria, por el contrario, puede verse afectada por la parte administrativa que posiblemente no contribuya a la adquisición de datos y la implementación de mejoras. Dicho estudio de esta metodología contribuirá y beneficiará a la empresa tanto a la parte del personal, económica y también cierta parte al entorno ambiental. Los argumentos académicos utilizados para convertir datos cualitativos en cuantitativos son la forma de hacerlo creíble y sobre todo entendible dentro del contexto científico.

Para realizar el modelo de gestión por procesos se empleó la ficha de registros de datos, que es un instrumento de recolección de data. Este medio sirvió de base con su aporte de información adquirida durante la observación presencial hecha a la empresa de Servicios Logísticos de Courier del Perú y fue contrastado con la parte técnica de la empresa, dicho instrumento es confiable ya que sus datos prestados se relacionan de forma precisa con las plataformas y registros de la organización. Para ello, se procedió a elaborar la interacción de los procesos mediante el mapeo de procesos que contribuye un gran porcentaje de cumplimiento

con el diseño como también ayuda a percibir cliente-empresa. Por consiguiente, se modela un diseño de matriz de aseguramiento de recursos para ahorrar tiempo en los procesos, también fue necesario diseñar una hoja de procesos para designar a los responsables de cada área, con esta herramienta se completa la parte de planificación. Además, se caracteriza los requerimientos del cliente y las características del servicio, enlazando de forma dependiente cada requerimiento con las características del servicio, logrando que cada cualidad sobrepase el peso ponderado de 100 puntos que es la suma total, a excepción de una que es la constancia del personal la cual obtuvo 90 puntos por debajo del objetivo plasmado y del ponderado establecido, las demás lograron obtener mayor e igual a 40 puntos sobrepasando lo requerido. Asimismo, elaboramos la forma correcta de hacer las cosas o de qué manera seguir el procedimiento de cada proceso para satisfacer las necesidades de los clientes con los diagramas de flujo. Esta herramienta contribuye a ordenar y normalizar los procesos de forma correcta, permitiendo optimizar los procesos tanto en la eficacia como eficiencia siempre relacionándolo con sus objetivos estratégicos. Para contribuir al control de la organización se elaboró un modelo de cuadro de mando integral quien contiene indicadores de gestión (indicadores de desempeño), abarcando diferentes perspectivas: clientes, procesos, recursos humanos y la parte financiera, mediante esta herramienta se logra cumplir con nuestros objetivos; es decir, contribuye eficazmente. Y finalmente se propone un plan de acción que permite llegar a la mejora continua, quien contiene ítems de acciones correctivas y la forma como evoluciona el proceso afectado por un problema.

Esto quiere decir que al modelar estas herramientas con las actividades presentes en la empresa ayudan a mejorar el funcionamiento del servicio; es decir, se cumplirán los objetivos establecidos como también se logrará asegurar los tiempos en cada área. En otras palabras, la empresa tendrá una gestión de sus componentes al 100%.

Dichos resultados se confirman con el autor Sánchez (2017) ya que requirió de la misma herramienta, el mapeo de procesos, para

caracterizar sus procesos y poder mejorarlos, pero en este caso lo hizo en la parte de diagnóstico y tema que está incluido en la gestión por procesos. Mientras que Chicoma (2018) mediante su investigación de estandarización de procesos quien diseño una propuesta de implementación de mejoras, utilizó el diagrama de flujo para evaluar y caracterizar los procesos críticos; además llevar oportunidades de mejora y es en esta parte que coincidimos con la herramienta porque en nuestra investigación tiene como fin contribuir a lo mismo, pero en un contexto diferente. Asimismo, Hidalgo (2016) mediante el estudio de métodos utiliza los indicadores de desempeño para diseñar una mejora en los procesos clave, por lo que coincidimos ya que cierta parte de nuestros indicadores están enfocados en los procesos operativos de nuestra empresa del mismo sector y se complementa con la revista *Balanced scorecard in an engineering construction company* (2014), la cual sostiene que mediante un cuadro de mando integral se gestiona un negocio internamente y fijado también al cliente, finalmente Oliva (2018) se fija en la parte de mejora, esta se identifica por tener en su estudio la parte de control de procesos que contribuye a evaluar y mejorar la distribución de una Courier.

En relación a lo anterior, la metodología elaborada como modelo para la gestión por procesos se fortalece porque contribuye a la mejora del servicio Courier, a incrementar la eficacia y sobre todo la forma práctica en la cual se ha plasmado la información mediante sus herramientas establecidas, contribuye a investigar más sobre dicho tema y también presenta debilidades como la forma de expresarlo sin presenciar los objetivos estratégicos de la empresa en la investigación. Por último, dicho estudio contribuye positivamente pues la estructura de la metodología favorece al mejor desempeño de la organización.

## **VI. CONCLUSIONES**

- 6.1.** El diagnóstico de gestión por procesos en la empresa permitió conocer si esta cuenta con la metodología estudiada, logrando un nivel de 33,33% de cumplimiento, esto se debió a que el estudio constó de 9 dimensiones de las cuales solo 3 están presentes en la empresa, demostrando que la organización cuenta con una administración inadecuada y también evidencia que no existe un control con los recursos utilizados. Con respecto a los indicadores de gestión que son fundamentales para ver como evoluciona los objetivos y la empresa en general son escasos. Por tanto, la empresa tiene un trabajo poco estandarizado.
- 6.2.** Elaborar un modelo de gestión por procesos permite incrementar el nivel de cumplimiento con su forma de organizar el trabajo, eliminando o rediseñando actividades que no generan valor al proceso. Las herramientas modeladas servirán como base de actualización en la estandarización de sus procesos permitiendo normalizar y alinear cada uno de ellos con los objetivos estratégicos trazados siempre de la mano de su personal, asegurando los recursos a utilizar y proyectando la mejora continua con el modelo de cuadro de mando integral y plan de acción que contribuyen hacer bien las cosas en la organización. Inclusive, permite optimar sus procedimientos; ya que se desarrolló un manual de procedimientos que contribuye a consolidar cada actividad que se desarrolla en la empresa. De manera que esta logrará satisfacer las necesidades de sus clientes de manera efectiva.
- 6.3.** Finalmente, se concluye que elaborar un modelo de gestión por procesos en la empresa de Servicios Logísticos de Courier del Perú S.A.C Trujillo, 2020, logra que sus procesos vinculados al área de logística estén estandarizados, contribuyendo aumentar su efectividad de entregas en la empresa.

## **VII. RECOMENDACIONES**

Se sugiere tomar como referencia la metodología plasmada en el presente estudio en cualquier escenario donde se necesite optimar procesos o contribuya a la mejora de los procedimientos presentes en las actividades que se ejecutan en la organización a estudiar.

Del mismo se alude desarrollar un estudio más amplio que no solamente abarque a mejorar los procesos de un área en específica, sino que su alcance sea mejorar los procesos de todas las áreas de la empresa, pues la gestión por procesos abarca todo un sistema organizacional empresarial.

Referente a las herramientas aplicadas, se recomienda para trabajar la gestión por procesos, hacer uso del método SIPOC, que ayuda a tener una visión clara de lo que ingresa y sale en la empresa o área a realizar el enfoque y también usar el cuadro de mando integral que será de mucha utilidad al momento de evaluar o de efectuar el control respectivo, este brinda un amplio alcance a medir pues sus métricas están referidas a los objetivos estratégicos y relacionadas a las diferentes áreas presentes en la empresa.

Finalmente, relacionado a los instrumentos utilizados, se debe tomar como apoyo la ficha de registros de datos, este instrumento es confiable; ya que, te detalla la información de forma precisa y fiable. Inclusive, te ayuda a contrastar la información recopilada con la de la empresa y/o demás instrumentos utilizados.



## REFERENCIAS

REVISION of the state of the art for the administration and improvement of the managerial processes [et al]. Quito. Enfoque UTE, 6 (4): 1-22. 2015

ISSN: 1390-9363

BACA, Antonio. 2016. En Agosto del 2015 había 65 couriers y hoy solo quedamos 6. lima : Perú Retail, 4 de julio de 2016.

CHICOMA, Alfredo. Estandarización de los procesos en la empresa IntelliProcess Solution SAC para incrementar su rentabilidad, bajo el enfoque de gestión por procesos. Lima : s.n., 2018.

CONTROL estadístico de procesos en tiempo real de un sistema de endulzamiento de gas amargo. Metodología y resultados. [et al]. Monterrey : Tecnología, Ciencia, Educación, 26 (2): 57-71 . 2011.

ISSN: 0186-6036.

IMPLEMENTATION and Operation of an Integrated Quality Management System in Accordance With ISO 9001:2015 in a Dermatology Department [et al]. España, Actas Dermo-Sifiliográficas [en línea]. Agosto 2019, no2. [fecha de consulta: 30 de mayo del 2020]. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.adengl.2019.01.003>

ALARCÓN, Roger Y SÁNCHEZ, Bárbara. Approach to Processes Management in Local Public Administration in Cuba: Conceptual Analysis and Procedure. Economía y Desarrollo 159(1): 198-215, 2018.

ISSN: 0252-8584

GESTIÓN por Procesos en las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas comerciales de la ciudad Esmeraldas, Ecuador [et al]. Veritas y Research, 1(2): 140-149. 2019.

ISSN: 2697-3375

E-COMMERCE. 2017. E-commerce gana terreno en firmas courier. Mexico : T21, 1 de junio de 2017.

FERNÁNDEZ de Velasco, José Antonio. Gestión por procesos. 4ta edición. Madrid : Esic, 2010. 310 pp.

ISBN: 978-84-7356-697-1.

RODAS, Jean, BONILLA, Marlon y SÁNCHEZ, Norman. Enfoque basado en la teoría para la mejora administrativa: análisis del modelo y actividades en el desarrollo. Digital Publisher [en línea]. Marzo-abril 2020, no.2. [fecha de consulta: 30 de mayo del 2020]. Disponible en: <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.2.164>

RAMIREZ, Lorena. Gestión por procesos como factor de competitividad de pymes del sector industrial en el estado de Querétaro. Mexico : Red Internacional de Investigadores en Competitividad, 9(1). 2015. 17pp.

ISSN: 978-607-96203-0-4.

FROM MANAGEMENT by processes to the integrated administration by processes [et al]. Ingeniería industrial [en línea]. Septiembre-diciembre 2014. No.3. [fecha de consulta: 30 de mayo del 2020]. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/rri/v35n3/rri02314.pdf>

ISSN: 1815-5936

INSERTION of business process management in health care organizations. Methodological and practical conception [et al]. Administrative magazine [en línea]. Noviembre 2012. no.4. [fecha de consulta: 30 de mayo del 2020]. Disponible en: <https://www.scielo.br/pdf/rausp/v48n4/09.pdf>

ISSN: 1984-6142

MANDERS, B., DE VRIES, HJ y BLIND, K. ISO 9001 and product innovation: A literature review and research framework [en línea]. Technovation. 2016. no. 41-45. [fecha de consulta: 30 de mayo del 2020]. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2015.11.004>

ARBELÁEZ, Gloria y MENDOZA, Pedro. Relación entre gestión del director y satisfacción del usuario externo en centros de salud de un distrito del Ecuador. An Fac. med. 78(2): 154-160, 2017.

ISSN 1025-5583

RAFOSO, Sandraliz y VISBAL, Sara. Reingeniería de procesos: conceptos, enfoques y nuevas aplicaciones. Ciencias de la información, 42 (3): 29-37. 2011.

ISSN: 0864-4659

RIVERO, Marcos. The process-based approach in the management of scientific journals. Humanidades Médicas [en línea] septiembre-diciembre 2019. no 3. [fecha de consulta: 30 de mayo del 2020]. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/hmc/v19n3/1727-8120-hmc-19-03-637.pdf>

ISSN: 1727-8120

HERNÁNDEZ, Roberto, COLLADO, Carlos y BAPTISTA, Pilar. Metodología de la Investigación. 6ta edición. Mexico : Interamericana editores, 2014. 634 pp.

ISBN: 978-607-15-0291-9.

HIDALGO, Luis. analisis y propuesta de mejoras de proceso de clasificación y distribución de envíos postales en DHL express, sucursal Guayaquil. Guayaquil : s.n., 2016.

SERRANO, Evelin y RODRÍGUEZ, Jonnathan. Strategies of Higher Education Management: analysis of the models based on either Management by Results or Management by Processes. Electronic magazine quality in higher education [en línea]. Costa Rica. 2018, no.2. [fecha de consulta: 30 de mayo del 2020]. Disponible en: DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v9i2.2151>

ISSN: 1659-4703

JOSIMAR, Cóndor. Cuán fuerte seá el impacto del COVID-19 en las actividades económicas [En línea] Gestión.pe. 17 de marzo de 2020. [Citado el: 17 de abril de 2020.] recuperado de: <https://gestion.pe/economia/empresas/cuan-fuerte-sera-el-impacto-del-covid-19-en-las-actividades-economicas-noticia/?ref=gesr>.

SÁNCHEZ, Lidia y BLANCO, Beatriz. Process Management. A field to explore. Management and Organization, (54): 54-71. 2014.

INFLUENCE of management control on public value generated in services dependent on the ministry of economy, development and tourism, Chile [et al]. Información tecnológica. [en línea] 2020, no. 2. [fecha de consulta: 30 de mayo del 2020]. disponible en: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/infotec/v31n2/0718-0764-infotec-31-02-103.pdf>

ISSN: 0718-0764

TABARES, Marta y LOCHMULLER, Christian. Proposal of a multidimensional space for process management. A case study [en línea]. Management Studies 2013, no.127. [fecha de consulta: 30 de mayo del 2020]. Disponible en: DOI: 10.1016/j.estger.2013.05.010

MALLAR, Manuel Angel. La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. Argentina : Visión de Futuro, 13(1). 2010. 23 pp.

Maldonado, Jose Angel. Gestión por procesos. México : s.n, 2018. 300 pp.

ISBN: 978-84-694-8504-0.

MARTINEZ, Aurora y NAVARRO, Juan. Gestión por procesos de negocio: Organización horizontal. España : Ecobook, 2014. [238] pp.

ISBN: 978-84-96877-90-0.

MICHILLOT, Anapaula. Mercado Libre reforzará operación con plataforma logística. Lima : Diario gestión, Diario gestión, Setiembre de 2019. recuperado de: <https://gestion.pe/economia/empresas/mercado-libre-reforzara-operacion-con-plataforma-logistica-noticia/>.

MORALES, Ailyn. Propuesta de herramientas y técnicas aplicables a la gestión de instalaciones hoteleras cubanas. Cuba : s.n, 2012. 106 pp.

ISBN: 9783656976493

OIT. El COVID-19 causa pérdidas devastadoras de empleos y horas de trabajo. [En línea] 7 de Abril de 2020. [Citado el: 17 de abril de 2020.] recuperado de: [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_740920/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_740920/lang-es/index.htm).

OLIVA, Luis. Propuesta de mejora del proceso de distribución para la satisfacción de los clientes de la empresa Courier Jaén SRL en la ciudad de Jaén- año 2017. Piura : s.n., 2018.

TORRES, Alonso. orientaciones para implementar una gestión basada en procesos.. Chile : Ingeniería Industrial, 33(3). 2014.

ISSN: 1815-5936.

GENERALIZATION of business process management as a framework supporting health care improvement [et al]. Rev. Gerenc. Polit. Salud. [en línea]. noviembre del 2016. [fecha de consulta: 30 de mayo del 2020]. disponible en: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-70272016000200066](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-70272016000200066)

ISSN:1657-7027

GÓMEZ, Karel, LIO, Daniel y LORENZO, Lucia. Business processes in business management. Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas, 2 (3): 99-111, septiembre 2019.

ISSN: 2631-2662

PAZ, Guillermina. Metodología de la investigación. 3ra edición. Mexico : Grupo Editorial Patria, 2017. 157 pp.

ISBN: 978-607-744-748-1.

PELLEGRINI, Silvia. Ordenando el caos: Gestión y modelamiento de los procesos en la industria de la comunicacion. Chile : universidad catolica de chile, 2015. 255 pp. ISBN: 978-956-14-1707-6.

PEÑA, Rosario, CUARTERO, Julio y ARANA, Orbegozo. Office 2016 - Paso a paso. Mexico : Alfaomega grupo editor, 2016. [250] pp.

ISBN: 978-607-622-586-8.

PROCEDURE for process management: methods and support tools. [et al] Arica : Ingeniare Chilean engineering magazine, 27(2). 2019

ISSN: 0718-3305.

PROCESS management in the Hospital Pharmacy for the improvement of the patient safety. [et al]., Barcelona : Elsevier, Vol. 28. 2012. 145-154 pp.

RAMOS, Yesenia. Los mecanismos de control interno administrativo y su impacto en los resultados de gestión de las empresas del sector servicios, rubro Courier de la provincia de Piura, año 2015. Piura : s.n., 2015.

SANCHÉZ, Analía. Mejoramiento de procesos del servicio courier en una empresa de servicios integrales de comercio exterior. Quito : s.n., 2017.

TENDENCIAS del proceso de gestión para la formación en idioma Inglés en la carrera de Medicina de la Universidad de Ciencias Médicas en Pinar del Río. [et al]. Cuba : Rev Ciencias Médicas, 18(6). 2014.

ISSN: 1561-3194.

Balanced scorecard in an engineering construction company [et al]. Revista Ingeniería de Construcción, Cuba [en línea]. Julio 2014, no. 2. [fecha de consulta: 17 de junio del 2020]. Disponible en: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ric/v29n2/art06.pdf>

ISSN 0718-5073

BARRIOS, Karelis, CONTRERAS, Jheison y VEGA, Olivero. The management by Processes in the SMEs of Barranquilla: Differentiating Factor of the Organizational Competitiveness. Colombia : Technological information, 30(2). 2019.

ISSN: 0718-0764.

GESTION por procesos: Un principio de la gestión de calidad. [et al] s.l. : Mar abierto, 2017. 129 pp.

ISBN: 978-9942-959-77-5.

VERA, Jorge. Atributos de calidad del servicio de la telefonía móvil para clientes mexicanos y su impacto en la satisfacción y en la lealtad hacia la marca. Contaduría y Administración58 [en línea]. Julio - septiembre 2013, no.3 [fecha de consulta: 17 de junio del 2020]. Disponible en: <http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v58n3/v58n3a3.pdf>

THE CONTINUOUS improvement: decisive objective to reach the excellence in higher education institutions [et al]. Santa Clara. Edumecentro, 7 (4): 196-215, 2015.

ISSN: 2077-2874

## ANEXOS

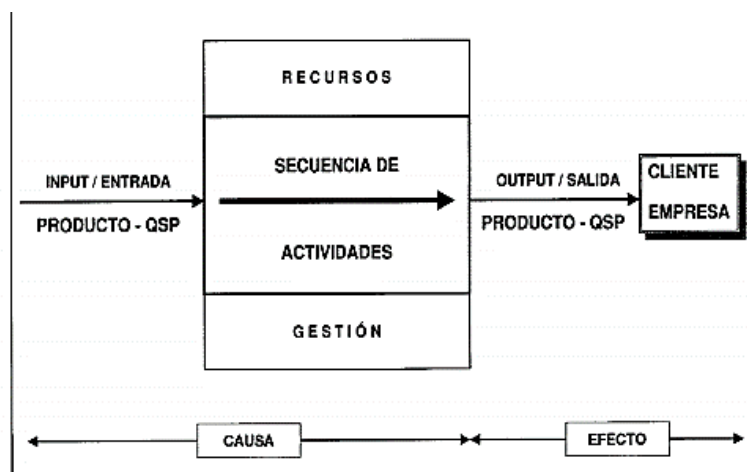


Figura 7 Elementos de un proceso

Fuente: Pérez 2010

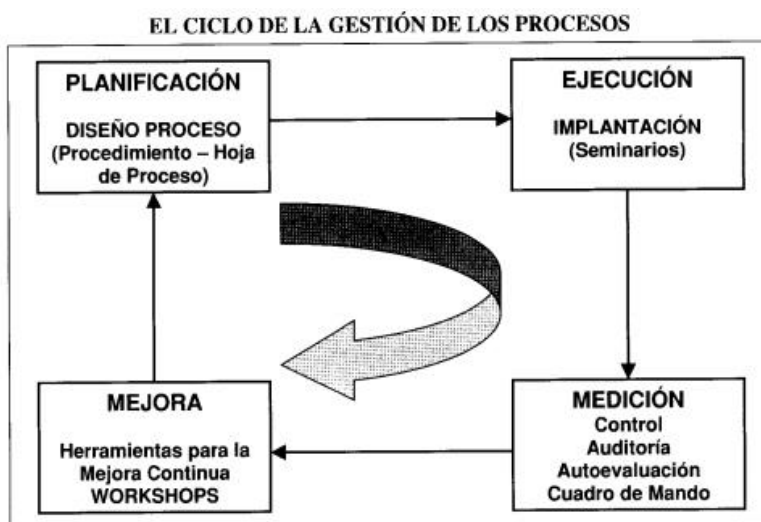


Figura 8. El ciclo de la gestión

Fuente: Pérez 2010

PROVEEDORES (SUPPLIERS)	INSUMOS (INPUTS)	PROCESO (PROCESS)	SALIDAS (OUTPUTS)	CLIENTES (COSTUMERS)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- En prospección: consultores, agencias de informes de prensa, agencias de comunicación, foros, medios de comunicación social, empresas de investigación de mercado, fuentes que entreguen información a través de reuniones, comités, conversaciones.</li> <li>- En preparación de planes de acción: asesores, agencias de comunicación, agencias de publicidad</li> <li>- En ejecución: Empresas de servicios especializados (por ej., agencias de <i>lobby</i>) y de servicios genéricos (productoras de eventos, audiovisuales, etc.)</li> </ul>	Información del entorno	Cadena de actividades y toma de decisiones	Estado y resultado de la propuesta de acción	Gobierno corporativo
	Información interna		Evaluación de escenarios futuros	
	Acciones (internas y externas)		Registro del aprendizaje	
	Crisis			

Figura 9. Método SIPOC

Fuente: Pellegrini Silvia



Figura 10. Mapeo de procesos

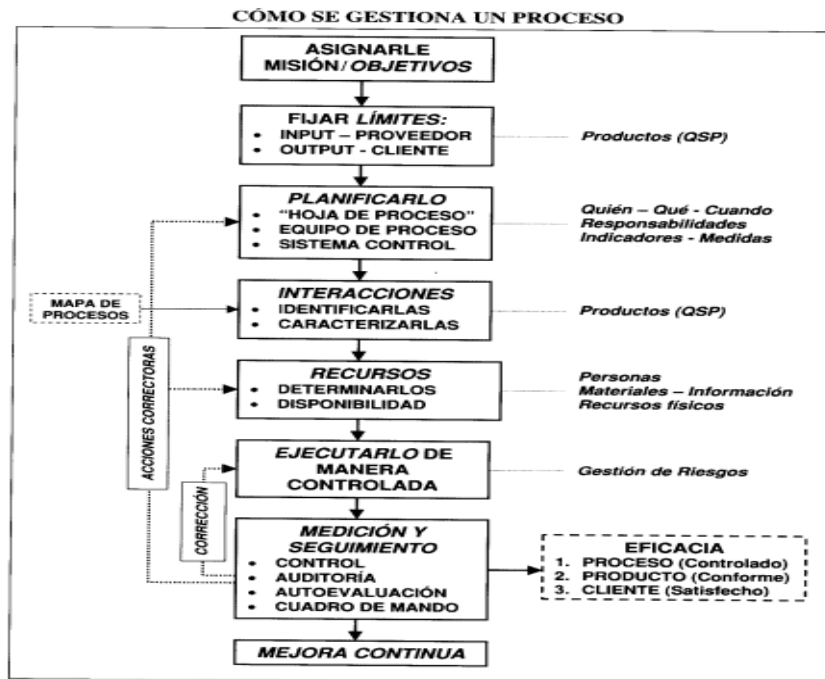


Figura 11. Gestión de un proceso

Fuente: Pérez 2010



HERRAMIENTA	CARACTERÍSTICA	USO
1. PROCEDIMIENTO DOCUMENTADO	Descripción exhaustiva.	Procesos, actividades o tareas (instrucciones de trabajo) que hayan de ser descritos en todos sus detalles por razones de seguridad, características de los ejecutores, etc.
2. "HOJA DE PROCESO"	Razonablemente descriptiva.	General cuando no haya otra herramienta más adecuada.
3. "MATRICES"	Claridad y comprensión.	Procesos secuenciales (intradepartamental) y muy largos.
4. DIAGRAMA DE BLOQUES	Sencillez. Intuitivo. Muestra con claridad input, output, interacciones y el soporte documental (registros).	Primera visión de procesos complicados. Procesos muy dominados ejecutados por personal cualificado y con experiencia.
5. DIAGRAMA DE FLUJO FUNCIONAL	Especifica gráficamente la participación de las áreas organizativas (departamento, sección, persona).	Procesos "largos" o muy interfuncionales. Análisis de procesos.
6. "MAPA DE COMUNICACIONES"	Describe sencilla y extensamente entradas y salidas.	Donde la secuencia de actividades del proceso sea muy simple y "evidente". Procesos que manejan muchos datos y producen información.
7. MUESTRAS O FOTOS	Poca posibilidad de interpretación. Muy fácil de comprender por el ejecutor.	Actividades críticas con criterios de operación o control de no fácil transmisión o comprensión por escrito. Ejecutores de la actividad poco cualificados.
8. PLANNING DEL PROCESO	Además de la planificación, muestra la programación de las actividades.	Procesos de ejecución con periodicidad fija.

Figura 12. Herramientas para la normalización de proceso

Fuente: Pérez 2010



Figura 13. Gestión de procesos

Fuente: process online (Transformación empresarial)



Figura 14 Gestión por procesos

Fuente: process online (Transformación empresarial)

**EMPRESA DE SERVICIOS LOGÍSTICOS DE COURIER DEL PERÚ S.A.C.**

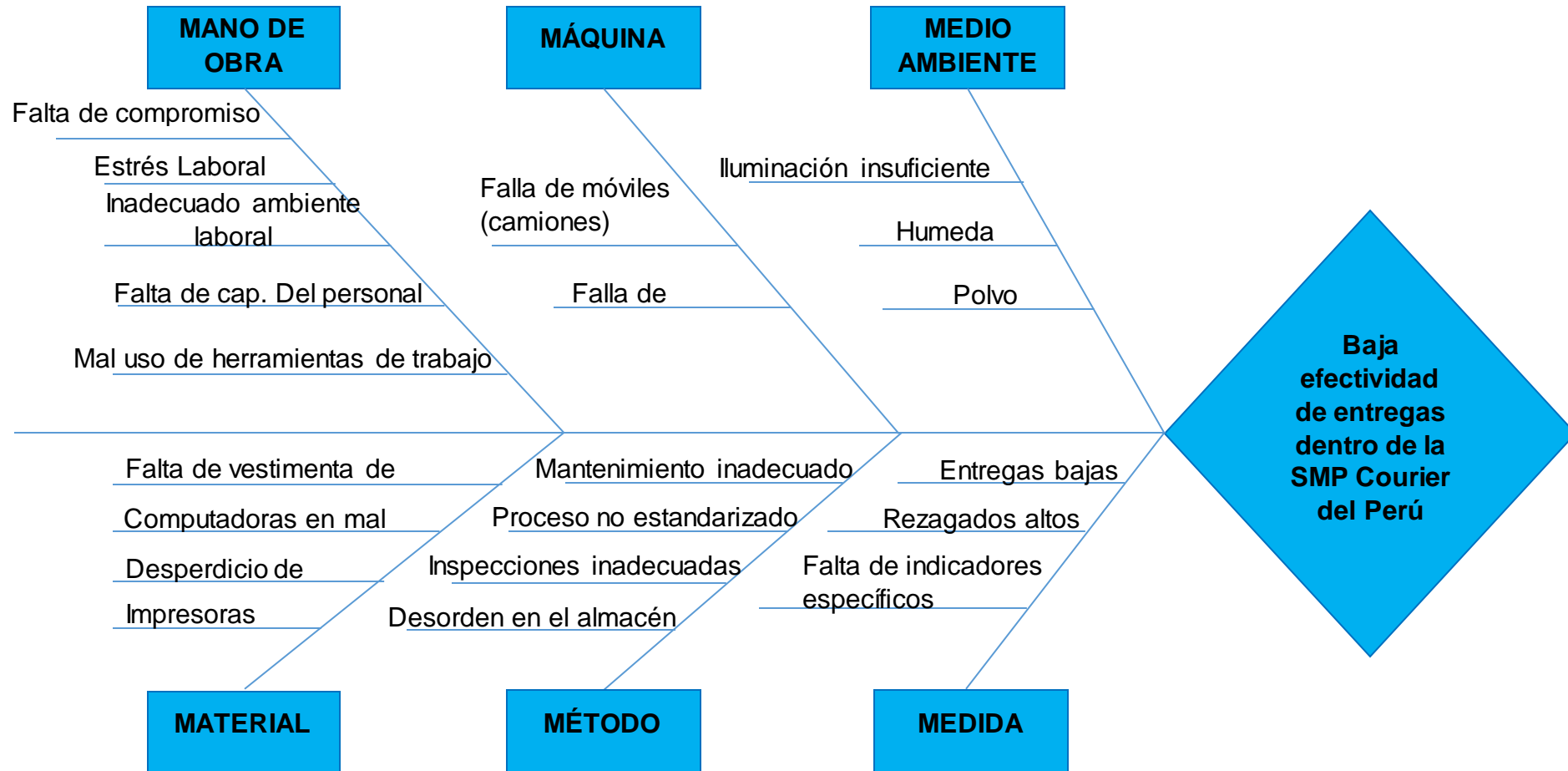


Figura 15 Diagrama Ishikawa

Fuente: elaboración propia

ANEXO 1. Matriz de Operacionalización de variables

Matriz de la Operacionalización de variables					
Variables	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicador	Escala
Gestión por procesos	Según Fernández de Velasco (2010) “La gestión por procesos es un enfoque o una forma de ver y organizar el trabajo” (p. 154).	Gestión por procesos relaciona las necesidades organizativas internas con la satisfacción de los clientes. Es por ello que mediante las dimensiones presentadas se hará una correcta gestión por procesos; es decir, son parte de los elementos que se debe seguir para lograr este objetivo.	Documentación	% de cumplimiento=(Partes logradas/Partes totales)x100	Razón
			Método SIPOC	% de cumplimiento=(Partes logradas/Partes totales)x100	Razón
			Mapeo de procesos	% de cumplimiento=(Partes logradas/Partes totales)x100	Razón
			Recursos	% de cumplimiento=(Partes logradas/Partes totales)x100	Razón
			Identificación de los CAS	% de cumplimiento=(Partes logradas/Partes totales)x100	Razón
			Caracterización de los CAS y sub CAS.	% de cumplimiento=(Partes logradas/Partes totales)x100	Razón
			Diagrama de flujo	% de cumplimiento=(Partes logradas/Partes totales)x100	Razón

			KPIS (Indicadores de gestión)	% de cumplimiento=(Partes logradas/Partes totales)x100	Razón
			Plan de Acción	% de cumplimiento=(Partes logradas/Partes totales)x100	Razón

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 2. Técnicas e instrumentos

<b>Fase de estudio</b>	<b>Fuentes de información/ informantes</b>	<b>Técnicas</b>	<b>Instrumentos</b>	<b>Tratamiento/proceso</b>	<b>Resultados esperados</b>
Realizar un diagnóstico de gestión por procesos en la empresa.	Supervisor de logística	Entrevista	Guía de entrevista	Análisis de información extraída	Saber la situación actual de los procesos de la empresa para su ordenamiento de la información
	Autores	Observación	Ficha de registro de datos	Análisis de información extraída	
Elaborar un modelo de gestión por procesos.	Experto del Tema (Asesor Técnico)	Revisión y modificación documental	Ficha de registro de datos	Análisis de información extraída	Desarrollar la gestión por procesos de forma precisa
	Autores				

Fuente: Elaboración propia

### ANEXO 3. Guía de entrevista

#### GUÍA DE ENTREVISTA

Proyecto de investigación: “Modelo de Gestión por Procesos en la Empresa de Servicios Logísticos de Courier del Perú S.A.C Trujillo, 2020”

Entrevistadores:

Nombres: Velkin Ronaldo Lucas García.

Sthalyn Jhoel Rojas Bocanegra.

Entrevistado:

Nombres:

cargo:

Lugar:

RUC:

1. ¿Sector a la cual pertenece su empresa? Describa brevemente.
2. ¿Cuál es su misión, visión, políticas y objetivos con la que cuenta su empresa? Explique.
3. ¿Cuáles son sus proveedores y clientes dentro de su empresa?
4. ¿Cuántos y cuáles son sus procesos que están relacionados con su empresa?
5. ¿Cuenta con registros o formatos de validación de información dentro de su empresa? ¿cuáles son?

#### ANEXO 4. Ficha de registros de datos

FICHA DE REGISTRO DE DATOS			
Nombre del proceso:	Subproceso:	Tipo de proceso:	Código:
Responsable o propietario:			
Misión:			
Alcance: Inicio: Incluye: Fin: Valor que aporta el proceso y características esperadas del servicio que se brinda:			
Objetivos (estratégicos, calidad, ambientales)		Políticas (estratégicas, calidad, ambientales)	
Ofertas del servicio.		Requisitos del cliente y otras partes interesadas:	
Entrada	Proveedores	Salidas:	Clientes:
Documentación utilizada:		Aspectos legales:	
Registros y formatos:		Aplicaciones informáticas:	
Otra informaciones importantes para el proceso:			
Inconformidades generadas por el proceso:			
Observaciones:			
competencias necesarias:			
Grupos de interés asociados al proceso:			
Elaborado por:	Revisado por:	Modificado por:	
fecha:	fecha:	fecha:	
En caso de modificación colocar un breve resumen de la modificación efectuada:			
Fecha en la que se planifica la próxima mejoras del proceso:			
Descripción del proceso:			

Fuente: procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. (Medina León et al, 2019)



ANEXO 5. Ficha de indicadores de gestión

FICHA DE INDICADORES DE GESTIÓN			
GESTIÓN POR PROCESOS	ÍNDICE DE CUMPLIMIENTO		
	SÍ	No	% de cumplimiento
Dimensiones para medir la variable			
Documentación			
Método SIPOC			
Mapeo de procesos			
Recursos			
Identificación de los CAS			
Caracterización de los CAS y sub CAS.			
Diagrama de flujo			
KPIS (Indicadores de gestión)			
Plan de acción			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6 Ficha de registros de datos de la logística de entrada - recojo nacional

FICHA DE REGISTRO DE DATOS			
Nombre del proceso: Logística de entrada-recojo nacional	Subproceso:	Tipo de proceso:	Código: 01
Responsable o propietario: Jorge Tirado García			
Misión: Validar los recojos nacionales para poder registrarlo en el sistema, procesarlos y zonificarlos para su distribución.			
<u>Alcance:</u> Inicio: Con la alerta de despacho se verifica las guías de remisión de la mercadería que ingresa. Incluye: Validación, Zonificación y Conteo al sistema. Fin: Termina con reporte de cargos firmado y descargados en la web. Valor que aporta el proceso y características esperadas del servicio que se brinda: El valor añadido en este proceso se basa en la zonificación de paquetes y sobres para la fácil localización de bultos y sobres al momento de distribuirlos.			
Objetivos (estratégicos, calidad, ambientales) - Validar verídicamente toda aquella mercadería que se ingresa al almacén.		Políticas (estratégicas, calidad, ambientales) - Puntualidad y responsabilidad.	
Ofertas del servicio.		Requisitos del cliente y otras partes interesadas: Los paquetes, sobres y valorados deben estar en buenas condiciones y que no existan equivocaciones.	
<u>Entrada:</u> - Paquetería - Mensajería - Valorados	<u>Proveedores</u> - Aval cargo - JR - MyR - Shalom -Lamp Perú	<u>Salidas:</u> - Paquetería -Mensajería - Valorados con sus respectivos cargos y guía de remisión.	<u>Cliente:</u> BCP Neomotor Caja Trujillo Dimexa
Documentación utilizada: Guía de remisión, Cargos, Facturas, Comprobantes.		Aspectos legales:	
Registros y formatos: El sistema web de la empresa: SITLOGIS y registros en Excel para un mejor control de la información.		Aplicaciones informáticas: Beetrack	

Otra información importante para el proceso: Dentro de este proceso existen actividades que siempre son necesarias; recojo de valija, validación de mercadería, ingreso al sistema, zonificación.			
Inconformidades generadas por el proceso: Si la mercadería a recoger no cuenta con su guía de remisión el operario encargado no se podrá realizar el recojo.			
Observaciones: Los paquetes, sobres y valorados deben estar en óptimas condiciones.			
competencias necesarias:		Capacidad de organización del trabajo Responsabilidad en el trabajo	
Grupos de interés asociados al proceso:			
Elaborado por:		Revisado por:	Modificado por:
fecha:		fecha:	fecha:
En caso de motivación colocar un breve resumen de la modificación efectuada:			
Fecha en la que se planifica la próxima mejora del proceso:			
Descripción del proceso: Este proceso de logística de entrada-recojo nacional, se inicia con una alerta de despacho de distintas provincias, es decir las alertas son generadas por parte de las provincias a través de llamadas vía celular y/o correo electrónico. Para que se proceda a recoger las valijas y llevarlas al almacén de la empresa donde se realiza la validación de mercadería guiándose de la guía de remisión para luego poder ingresarlo al sistema y esté listo para su reparto/distribución.			

Fuente: elaboración propia

Tabla 7 Ficha de registros de datos de la logística de entrada - recojo local

<b>FICHA DE REGISTRO DE DATOS</b>			
Nombre del proceso: Logística de entrada-recojo local	Subproceso:	Tipo de proceso:	Código: 02
Responsable o propietario: Jorge Tirado García			
Misión: Realizar todos los recojos programados por el área de atención al cliente para ser llevados al almacén de la empresa.			
<u>Alcance:</u> Inicio: Con la programación de ATC se coordina la fecha y hora exacta de recojo. Incluye: Coordinación con el operario de recojos, se genera el recojo.			

Fin: Termina con el ingreso de la mercadería al almacén general de la empresa. Valor que aporta el proceso y características esperadas del servicio que se brinda: El valor añadido en este proceso se basa en la buena coordinación por parte del área de ATC con los clientes para evitar tiempos muertos.			
Objetivos (estratégicos, calidad, ambientales) - Validar verídicamente toda aquella mercadería que se ingresa al almacén.		Políticas (estratégicas, calidad, ambientales) Puntualidad para el recojo de valija. Responsabilidad	
Ofertas del servicio.		Requisitos del cliente y otras partes interesadas: Los paquetes, sobres y valorados deben estar en buenas condiciones y que no existan equivocaciones.	
<u>Entrada:</u> - Paquetería - Mensajería - Valorados	<u>Proveedores</u> - Tunesa - Sandrita - Virgen de la Puerta	<u>Salidas:</u> - Paquetería - Mensajería - Valorados Con sus respectivos cargos y guía de remisión.	<u>Cliente:</u> BCP Neomot or Caja Trujillo Dimexa
Documentación utilizada: Guía de remisión, Cargos, Facturas, Comprobantes.		Aspectos legales:	
Registros y formatos: El sistema web de la empresa: SITLOGIS y registros en Excel para un mejor control de la información.		Aplicaciones informáticas: Beetrack	
Otras informaciones importantes para el proceso: Dentro de este proceso existen actividades que siempre son necesarias; recojo de valija, validación de mercadería, ingreso al sistema, zonificación.			
Inconformidades generadas por el proceso: Si el operario encargado del recojo no es atendido en el tiempo acordado (5 min de espera) se tendrá que realizar una nueva coordinación con el área de ATC ya que evitamos generar tiempos muertos.			
Observaciones: Los paquetes, sobres y valorados deben estar en óptimas condiciones.			
Competencias necesarias:		Capacidad de organización del trabajo Responsabilidad en el trabajo	
Grupos de interés asociados al proceso:			
Elaborado por:		Revisado por:	Modificado por:
fecha:		fecha:	fecha:

En caso de modificación colocar un breve resumen de la modificación efectuada:
Fecha en la que se planifica la próxima mejora del proceso:
Descripción del proceso: Este proceso de logística de entrada-recojo local, se inicia con la programación de recojo de valija por parte del área de ATC con los clientes, para luego poder coordinarlo con el operario encargado de los recojos. El encargado de recoger las valijas solo podrá esperar 5 minutos para ser atendido y proceder con el recojo ya que el objetivo es disminuir los tiempos muertos, resaltando que si es paquete solo se recogerá si cuenta con guía de remisión. Una vez generado los recojos el operario informa a su coordinador. La mercadería recogida es llevada al almacén general de la empresa.

Fuente: elaboración propia

Tabla 8 Ficha de registros de datos de procesamiento de data.

FICHA DE REGISTRO DE DATOS			
Nombre del proceso: Procesamiento de data	Subproceso :	Tipo de proceso:	Código: 03
Responsable o propietario: Jorge Tirado García			
Misión: Procesamiento de data y creación de orden de servicio.			
<u>Alcance:</u> Inicio: Con envío de data por parte del área de ATC al área de logística. Incluye: Creaciones de órdenes de servicios y cargar data en la web. Fin: Termina con la impresión de etiquetas, cargos y cargos propios. Valor que aporta el proceso y características esperadas del servicio que se brinda: El valor añadido en este proceso se basa en la correcta información y la correcta creación de órdenes de servicios.			
Objetivos (estratégicos, calidad, ambientales) - Realizar correctamente el procesamiento de data.		Políticas (estratégicas, calidad, ambientales) Responsabilidad.	
Ofertas del servicio.		Requisitos del cliente y otras partes interesadas: Toda la información sea verídica.	
Entrada: Data de información.	Proveedores -SMP	Salidas: Cargos, cargos propios y etiquetas	Clientes: Banco Falabella

Documentación utilizada: Data de información, cargos y cargos propios y órdenes de servicio.		Aspectos legales:	
Registros y formatos: El sistema web de la empresa: SITLOGIS, Módulo de operaciones y Modulo de impresiones		Aplicaciones informáticas:	
Otra informaciones importantes para el proceso: Dentro de este proceso la información verídica es fundamental para la creación de las ordenes de servicio.			
Inconformidades generadas por el proceso: Incorrecta información de data y mal creación de orden de servicio.			
Observaciones: Si la data y las ordenes de servicio son incorrectas se tendrá que repetir nuevamente el procesamiento de data y creación de orden de servicio.			
Competencias necesarias:		Capacidad de organización del trabajo Responsabilidad en el trabajo	
Grupos de interés asociados al proceso:			
Elaborado por:		Revisado por:	Modificado por:
fecha:		fecha:	fecha:
En caso de modificación colocar un breve resumen de la modificación efectuada:			
Fecha en la que se planifica la próxima mejora del proceso:			
Descripción del proceso: Procesamiento de data, se inicia con el envío de data por parte del área de ATC al área de Logística, para poder crear las ordenes de servicio de cada cliente y con los datos correctos, sin la data completa es imposible realizar la creación de órdenes de servicio. Ya creadas las órdenes de servicio se puede cargar la data en la web, para poder imprimir las etiquetas, cargos y cargos propios para cada sobre o paquete.			

Fuente: elaboración propia

Tabla 9 Ficha de registros de datos de habilitado logístico

<b>FICHA DE REGISTRO DE DATOS</b>			
Nombre del proceso: Habilitado Logístico	Subproceso: o:	Tipo de proceso:	Código: 04
Responsable o propietario: Jorge Tirado García			
Misión: Colocar correctamente las etiquetas, cargos y cargos propios.			
<u>Alcance:</u>			
Inicio:	Con	creación	de orden de servicio.
Incluye:	Impresión	de	etiquetas y cargos SMP.

Fin: Colocación etiquetas, cargos y cargos propios. Valor que aporta el proceso y características esperadas del servicio que se brinda: El valor añadido en este proceso se basa en la correcta colocación de las etiquetas y cargos de SMP en los respectivos sobres y paquetes.			
Objetivos (estratégicos, calidad, ambientales) - Realizar correctamente el habilitado logístico.		Políticas (estratégicas, calidad, ambientales) Responsabilidad.	
Ofertas del servicio.		Requisitos del cliente y otras partes interesadas: Material debe de estar antes y después de habilitar en buen estado.	
<u>Entrada:</u>  - Materiales - Mailing - Recibos - Encartes - Publicidad - Folletería	<u>Proveedores:</u>  -SMP -Banco Falabella (Next Courier)	<u>Salidas:</u> revistas, publicidades, vales y tarjetas publicitarias.(habilitado)	<u>Clientes:</u> Banco Falabella
Documentación utilizada: cargos		Aspectos legales:	
Registros y formatos: El sistema web de la empresa: SITLOGIS, Módulo de operaciones y Modulo de impresiones		Aplicaciones informáticas:	
Otras informaciones importantes para el proceso: Dentro de este proceso es fundamental no equivocarse en la colocación de etiquetas y cargos de SMP en los respectivos sobres y/o paquetes.			
Inconformidades generadas por el proceso: Incorrecta colocación de cargo y etiquetas.			
Observaciones: Para su distribución las etiquetas y cargos deben estar correctamente ubicados.			
Competencias necesarias:		Capacidad de organización del trabajo Responsabilidad en el trabajo	
Grupos de interés asociados al proceso:			
Elaborado por:		Revisado por:	Modificado por:

fecha:	fecha:	fecha:
En caso de modificación colocar un breve resumen de la modificación efectuada:		
Fecha en la que se planifica la próxima mejora del proceso:		
Descripción del proceso: Habilitado Logístico, se inicia con la creación de orden de servicio ya sea con cargo o cargo propio para luego poder imprimir las etiquetas y los cargos, carpos propios y poder colocarlas correctamente en cada sobre y en cada paquete para así poder zonificar de manera correcta y evitar inconvenientes el proceso de distribución.		

Fuentes: elaboración propia

Tabla 10 Ficha de registros de datos de la logística de salida-despachos

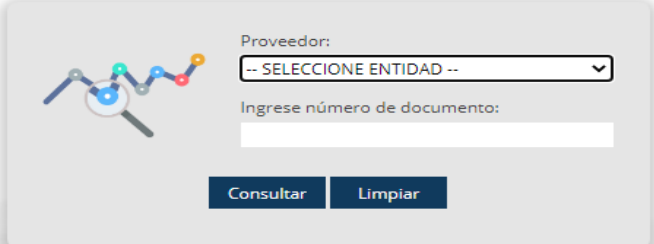
FICHA DE REGISTRO DE DATOS			
Nombre del proceso: Logística de salida-despachos	Subproceso:	Tipo de proceso:	Código: 05
Responsable o propietario: Jorge Tirado García			
Misión: Zonificar correctamente, validar cada bulto con su guía de remisión y entregar bultos al proveedor.			
<u>Alcance:</u> Inicio: Con zonificación de sobres y paquetes. Incluye: Conteo en la web, descripción de cada bulto en la guía de remisión, cierre de valija. Fin: Entrega de bultos al proveedor y confirmación de recepción de mercadería. Valor que aporta el proceso y características esperadas del servicio que se brinda: El valor añadido en este proceso se basa detallar correctamente los códigos de cada paquete o sobre en su guía de remisión.			
Objetivos (estratégicos, calidad, ambientales) - Realizar los despachos efectivamente.		Políticas (estratégicas, calidad, ambientales) Puntualidad y Responsabilidad	
Ofertas del servicio.		Requisitos del cliente y otras partes interesadas: Los paquetes, sobres y valorados deben estar en buenas condiciones y que no existan equivocaciones.	



<u>Entrada:</u> - Paquetería - Mensajería - Valorados	<u>Proveedores</u> Aval cargo RYB	<u>Salidas:</u> - Paquetería - Mensajería - Valorados Con sus respectivos cargos y guía de remisión.	<u>Cliente:</u> BCP Neomotor Caja Trujillo Dimexa
Documentación utilizada: Guía de remisión y cargos.		Aspectos legales:	
Registros y formatos: El sistema web de la empresa: SITLOGIS y registros en Excel para un mejor control de la información.		Aplicaciones informáticas: Beetrack	
Otras informaciones importantes para el proceso: Dentro de este proceso es fundamental enviar las alertas a las provincias para que procedan a recoger las valijas, en la fecha correcta.			
Inconformidades generadas por el proceso: incorrecta descripción de información en las guías de remisión.			
Observaciones: Los bultos que son entregados al proveedor están en buenas condiciones.			
Competencias necesarias:	Capacidad de organización del trabajo Responsabilidad en el trabajo		
Grupos de interés asociados al proceso:			
Elaborado por:	Revisado por:	Modificado por:	
fecha:	fecha:	fecha:	
En caso de modificación colocar un breve resumen de la modificación efectuada:			
Fecha en la que se planifica la próxima mejora del proceso:			
Descripción del proceso: Logística de salida-despachos, se inicia con la zonificación de sobre y paquetes, se realiza el conteo de estos en la web. Se describe en la guía de remisión cada sobre y paquete para luego poder cerrar la valija y ser entregada a los proveedores encargados de llevar la mercadería. Al final se realiza la confirmación de recepción de mercadería vía llamada telefónica o vía correo electrónico.			

Fuente: elaboración propia

## Tracking - Sistema de Rastreo



The interface for the Tracking - Sistema de Rastreo system. It features a light gray background with a subtle shadow. On the left, there is a small icon of a network diagram with a magnifying glass. To the right of the icon, the text "Proveedor:" is followed by a dropdown menu showing "-- SELECCIONE ENTIDAD --". Below this, the text "Ingrese número de documento:" is followed by a text input field. At the bottom, there are two dark blue buttons: "Consultar" and "Limpiar".

Figura 16 Sistema de ingreso de documentos en SMP



The interface for the SMP SITLOGIS - Iniciar sesión system. It features a light gray background with a subtle shadow. At the top, the text "SMP SITLOGIS - Iniciar sesión" is displayed. Below this, there are two text input fields: "Usuario" and "Contraseña". To the right of the input fields, there is a large icon of a padlock with a red arrow pointing upwards and to the right. At the bottom, there are two blue buttons: "Ingresar" and "Limpiar".

Figura 17 Sistema de ingreso de información del servicio SMP

Tabla 11 Matriz SIPOC

S	I	P	O	C
Proveedores	Entradas	Proceso	Salidas	Clientes
Aval cargo, JR, MyR, Shalom y Lam Perú	paquetería mensajería valorados	logística de entrada- recojo nacional	paquetería mensajería valorados	BCP, Mi Banco, Cámara de Comercio, Sego, GMO, Econópticas, Primax, Repsol, Solgas, Dimexa, Herbalife y Nivitex
Tunesa, Sandrita y Virgen de la Puerta	paquetería mensajería valorados	Logística de entrada- Recojo local	paquetería mensajería valorados	UPAO, Caja Trujillo, Rimac, UCV, Mapfre, Sanitas, America Movil, Neomotors, Continental, Motored y SG4
SMP	Información de data	Procesamiento de data	Información de data procesada	Dimexa, Banco Falabella, Caja Trujillo, Rímac, UCV, UPAO, Mapfre, Sanitas, Platanitos, América Móvil, Continental, Neomotor, Motored, SG4, BCP, Cámara de Comercio, Primax, Solgas, Repsol, GMO, Econópticas, Sego, Dimexa, Banco Falabella y Caja Trujillo
SMP, Banco Falabella, (Next Courier)	Materiales ,Mailing, Recibos, Encartes, Publicidad, Folletería	Habilitado Logístico	Materiales, Mailing, Recibos, Encartes, Publicidad, Folletería (Habilitado)	Dimexa, Banco Falabella, Caja Trujillo, Rímac, UCV, UPAO, Mapfre, Sanitas, Platanitos, América Móvil, Continental, Neomotor, Motored, SG4, BCP, Cámara de Comercio, Primax, Solgas, Repsol, GMO, Econópticas y Sego

<p>LOCAL: Tunesa, Sandrita y Virgen de la Puerta</p> <p>NACIONAL: Aval cargo y JR MyR, Shalom y Lamp Perú</p>	<p>paquetería mensajería valorados</p>	<p>Logística de Salida - Despachos</p>	<p>paquetería mensajería valorados</p>	<p>LOCAL: UPAO, Caja Trujillo, Rímac, UCV, Mapfre, Sanitas, América móvil, Neomotor, Continental, Motored y SG4</p> <p>NACIONAL: Dimexa, BCP, Mi Banco, Cámara de comercio, Sego, GMO, Econópticas, Primax, Repsol, Solgas, Herbalife y Nivitex</p>
---	--	--	--	---

Tabla 12 Cuadro de mando Integral

CUADRO DE MANDO INTEGRAL DEL SERVICIO LOGÍSTICO						Fecha:	Hoja Realizada por:	
						Próxima Revisión:		
Perspectiva	Objetivo	Indicador	Formula de calcularlo	Metas		Responsable	Frecuencia de medición	Comentarios
				Propuesta	Real			
Financiera	Incremento de facturación	% de facturación	Importe de facturación lograda/importe de facturación propuesta *100					
	Aumentar la rentabilidad	Margen neto	Utilidad neta/Entregas netas					
	Mayor volumen de entregas	Inversión en recursos para el servicio	Dinero invertido/Total Beneficio					
Cliente	Incrementar la satisfacción de nuestros clientes.	Velocidad entrega del servicio	Tiempo de entrega/Tiempo previsto					
		Nº de quejas de los clientes	Nº quejas al mes/nº entregas al mes					
		Satisfacción del cliente	(Nº de encuestas Satisfactorias/ Total de encuestas)*100					

	Fidelización	antigüedad de los clientes	promedio de antigüedad de los clientes					
		Retención de clientes	((clientes al final del periodo- clientes nuevos)/clientes existentes)*100					
Procesos	Reducir número de entregas regresadas	% Rezagos	(rezagos/ total de entregas)*100					
	Cumplir con las metas de los indicadores de las áreas operativas y de apoyo	eficacia	(objetivos logrados/objetivos trazados)*100					
		eficiencia	(salidas útiles/entradas)*100					
RRHH: Aprendizaje y Crecimiento	Mejorar el desempeño del personal de nuestra organización	n° de capacitaciones por trabajador	n° capacitaciones /n° trabajadores					
		Horas de capacitación por persona	Horas empleadas/Horas designadas					
		clima laboral: motivación						
Anexo: la columna comentario su finalidad es proporcionar información que facilite a la toma de decisiones								


Fuente: elaboración propia

Tabla 13 Plan de acción- mejora continua

<b>PLAN ACCIÓN</b>				Fecha:	Hoja Realizada por:	
				Próxima Revisión:		
PROCESO:				DIFUSIÓN:		
Problema	Causa	Acción	Responsable	Fecha de Termino	Estado %	Eficacia %

Fuente: Gestión por procesos, Fernández de Velasco.

Tabla 14 Manual de procedimientos (L.E- recojo nacional)

 <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		PÁGINA	01
		FECHA	12/06/2020
<b>ÁREA</b>	<b>LOGÍSTICA</b>		
<b>PROCESO</b>	<b>LOGÍSTICA DE ENTRADA - RECOJO NACIONAL</b>		
<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>MEDIO/DOCUMENTO</b>	
Supervisor logístico	Alerta de despacho nacional (Lima-Provincias) donde se envía detalladamente el medio de transporte indicando la cantidad de bultos y ordenes de servicios generadas.	Facturas Boletas Guías de remisión	
Operario de almacén	Ingreso de mercadería despacho Lima- almacén Trujillo: donde se valida la cantidad de bultos, guías de remisión y que el producto esté en buen estado.	Guías de remisión- Transportista Ordenes de servicio	
Encargado de recojos	Recojo de valijas: Se procede a recoger las diferentes valijas (bultos, mercadería) de las distintas empresas de transportes en las cuales fueron enviadas por las provincias.	Clave de Facturas Boletas Guías de remisión	
Operario de almacén	Validación de guía de remisión: Se valida toda la mercadería, según esté detallado en la guía de remisión correspondiente.	Ordenes de servicio Guías de remisión	
Encargado de ingreso y descargo de guías	Ingreso de mercadería al sistema SITLOGIS: Se identifica todos los códigos de barra de los distintos bultos, dando conformidad del ingreso de la mercadería.	Ordenes de servicio (Cargos)	
Operario de almacén	Zonificación: Se selecciona el producto de acuerdo a sus destinos, para poder ser	Ordenes de servicio (Cargos)	



	distribuidos por los operarios de entrega (unidades-motos).	
Encargado de ingreso y descargo de guías	Conteo al sistema de las guías: Se le asigna a cada operario de entrega las diferentes guías correspondientes a sus zonas, todo queda detallado en el sistema SITLOGIS	Ordenes de servicio Reporte general de toda mercadería asignada
Operario de entrega de mercadería	Reparto/Distribución: Se procede a las entregas de cada producto a sus respectivos destinos, en este caso existen entregas efectivas, como también entregadas no efectuadas(rezagos)	Ordenes de servicio (Cargos)
Encargado de ingreso y descargo de guías	Descargo en la Web: Retorno de las ordenes de servicio entregadas y/o rezagadas, dentro de esta actividad, los rezagos son coordinados nuevamente para poder ser distribuidos por segunda vez o ser devueltos al cliente.	Ordenes de servicio (Cargos)
Operario de cierre local/nacional	Reporte de cargos-cuadre-cierre: En esta actividad se finaliza el proceso de la distribución, reportando todos los cargos y/o rezagos al cliente final.	Reporte general detallado de la mercadería

Tabla 15 Manual de procedimientos (L.E- recojo local)


 <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		PÁGINA	02
		FECHA	12/06/2020
<b>ÁREA</b>	<b>LOGÍSTICA</b>		
<b>PROCESO</b>	<b>LOGÍSTICA DE ENTRADA - RECOJO LOCAL</b>		
<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>MEDIO/DOCUMENTO</b>	
Asistente logístico	Programación de recojos: el área de Atención al cliente, de acuerdo al requerimiento de sus cliente, programa fecha, lugar y hora de recojos.	Correo electrónico Llamadas telefónicas Formato de Excel	
Asistente logístico	Coordinación de recojo: Se procede a la asignación de recojos de acuerdo a la dirección y ubicación del cliente, teniendo en cuentas que para el recojo se tiene un tiempo estimado de espera de 5 minutos.	Formato de control de recojos diarios	
Operario de recojo	Recojo de mercadería: Se realiza la visita al cliente según programación de recojo, si dicho recojo se hace efectivo se genera la orden de servicio con todos los detalles para su despacho. Si el cliente no se encuentra o no tiene lista la mercadería dentro de los plazos especificados se procede a generar una orden de servicio sin movimiento(constancia de la visita) y se informa al coordinador.	Ordenes de servicio (Cargos) Llamada telefónica	
Encargado de habilitado logístico	Ingreso de mercadería a despachos: Una vez que se llega al local con la mercadería, las ordenes de servicio generadas pasan a habilitado logístico para ser creadas en el sistema, mientras que los paquetes son ubicados según su destino correctamente habilitados.	Ordenes de servicio (Cargos), Guías de remisión	

Tabla 16 Manual de procedimientos (P.D)


 <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		PÁGINA	03
		FECHA	12/06/2020
<b>ÁREA</b>	<b>LOGÍSTICA</b>		
<b>PROCESO</b>	<b>PROCESAMIENTO DE DATA</b>		
<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>MEDIO/DOCUMENTO</b>	
Operario de procesamiento de data	Envío de data de ATC: Se verifica la data asignada por el área de ATC, si no hay data se reporta a ATC que el producto no puede ser distribuido si no existe una información correcta del cliente.	Formatos de Excel Módulo de operaciones	
Operario de procesamiento de data	Creación de órdenes de servicio: Se procede a la creación de órdenes de servicio en la cual se detalla el número de guía, nombre del cliente, destino, peso del bulto o sobre, cantidad de bultos o sobres.	SITLOGIS Módulo de operaciones	
Operario de procesamiento de data	Carga de data en la Web: Una vez creada la orden de servicio se procede a subir o cargar la data en la página web, especificando todos los detalles del cargo	Página Web SITLOGIS Modulo de operaciones	
Operario de habilitado	Impresión de cargos y etiquetas: Se imprimen los cargos SMP para aquellos servicios que no cuenten con cargos propios del cliente y se imprimen etiquetas únicamente a los cargos de los cliente.	Módulo de impresiones	

Tabla 17 Manual de procedimientos (H.L)



 <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		PÁGINA	04
		FECHA	12/06/2020
<b>ÁREA</b>	<b>LOGÍSTICA</b>		
<b>PROCESO</b>	<b>HABILITADO LOGÍSTICO</b>		
<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>MEDIO/DOCUMENTO</b>	
Operario de procesamiento de data	Creación de órdenes de servicio: Se procede a la creación de órdenes de servicio en la cual se detalla el número de guía, nombre del cliente, destino, peso del bulto o sobre, cantidad de bultos o sobres.	SITLOGIS Módulo de operaciones	
Operario de habilitado logístico	Impresión de cargos y etiquetas: Se imprimen los cargos SMP para aquellos servicios que no cuenten con cargos propios del cliente y se imprimen etiquetas únicamente a los cargos de los cliente.	Módulo de impresiones	
Operario de habilitado logístico	Colocación de cargos y etiquetas: se ubica las mercadería ya zonificada por provincias y se procede a colocar los cargos y etiquetas en la mercadería	Cargos y Etiquetas	
Encargado de ingreso y descargo de guías	Ingreso de guías al sistema: Se escanea todos los códigos de barra de los distintos bultos o sobres, dando conformidad del ingreso de la mercadería.	SITLOGIS Detalle de guías-vía correo	

Tabla 18 Manual de procedimientos (L.S)

 <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		PÁGINA	05
		FECHA	12/06/2020
<b>AREA</b>	<b>LOGÍSTICA</b>		
<b>PROCESO</b>	<b>LOGÍSTICA DE SALIDA - DESPACHOS</b>		
<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>MEDIO/DOCUMENTO</b>	
Operario de almacén	Zonificación: Se ubica los bultos o sobres de acuerdo a su zona de destinos (Lima-Provincias), para poder ser despachados.	Ordenes de servicio (Cargos).	
Encargado de manifiestos y despachos	Conteo en la web: Se le asigna a cada provincia las diferentes guías correspondientes a sus zonas, todo queda detallado en el sistema SITLOGIS	Ordenes de servicio (Cargos). Manifiesto de mercadería asignada a provincias.	
Asistente Logístico	Descripción en Guía de Remisión SMP: En donde se detalla, datos del proveedor, destino, fecha, cantidad de bultos con sus respectivos códigos, pesos y firmas de los responsables encargados de validar la mercadería.	Ordenes de servicio (Cargos). Guías de remisión.	
Asistente Logístico	Cierre de valija: En esta actividad se alistan los paquetes y sobres agrupándolos de acuerdo a sus destinos (Lima-Provincias). Cada uno debe contener el logo y estar con film. Una vez que todo está listo se procede a entregar las guías de remisión (Control Administrativo) al vigilante de la empresa para el control administrativo para proceder a su despacho.	Ordenes de servicio (Cargos). Guías de remisión.	

Supervisor logístico	Alerta de despacho (Lima-Provincias): donde se envía detalladamente el medio de transporte indicando la cantidad de bultos y ordenes de servicios generadas.	Correo Electrónico Llamada telefónica APP WhatsApp
Operario de confirmación de valijas	Confirmación de recepción de mercadería: Una vez despachada la mercadería a las 24 y/o 48 horas, el personal se comunica vía llamada telefónica y por correo, para que cada provincia manifieste su conformidad de recepción de mercadería sin incidencias.	Correo Electrónico Llamada telefónica APP WhatsApp

**ENTREVISTA**

Proyecto de investigación: "gestión por procesos en la efectividad de entregas en la empresa de servicios logísticos Courier SAC, 2020"

Entrevistadores:

Nombres: Velkin Ronaldo Lucas Garcia.

Sthalyn Jhoel Rojas Bocanegra.

Entrevistado:

Nombres: Jorge Tirado Garcia

Cargo: Jefe del área de logística

Empresa: Servicios Logísticos de Courier del Perú.

Se agradece su participación en la entrevista realizada el 15 de mayo de 2020.

  
FIRMA

Figura 18 Evidencia de la entrevista

**CONSTANCIA DE AUTORIZACIÓN**

Señores:

Lucas García Velkin Ronaldo  
Rojas Bocanegra Sthelyn Jhoel  
UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO

Yo, Luis Milla Camacho le informo que la empresa de Servicios Logísticos de Courier del Perú está dispuesta a cooperar y brindarles toda la ayuda necesaria para que pueda llevar a cabo su investigación en nuestro centro de trabajo.

Les deseo muchos éxitos en su investigación y confiamos de que la misma sea de aporte valiosa para su mejora de la empresa.

Trujillo, 01 de septiembre del 2019

Atentamente:



*Figura 19 Constancia de Autorización*



### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo SANTIAGO JALAZ VALPARDIZ con DNI  
 N°: 18272880 de profesión ING. INDO/MOL con código  
 CIP 139806 desempeñándome  
 actualmente como  
DTC  
U.C.V. en

Por este medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación de instrumentos, la guía de entrevista de la gestión por procesos, a los efectos de su aplicación en la empresa de servicios logísticos de Courier del Perú SAC.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones:

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Congruencia de ítems.					✓
2. Amplitud de contenido.					✓
3. Redacción de ítems.					✓
4. Pertinencia.					✓
5. Metodología.					✓
6. Coherencia.					✓
7. Organización.					✓
8. Objetividad.					✓
9. Claridad.					✓

En señal de la conformidad firmo la presente en la ciudad de Trujillo a los 22 del mes de NOVIEMBRE del 2019.



Figura 20. Juicio de experto 1

# CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, SORTI, P. G. FOLGZ VALDERRAMA con DNI  
 N° 18818980 de profesión 2.º C. INGENIERIA con código  
 CIP 139806 desempeñándome  
 actualmente como  
DTS  
USV en

Por este medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación de instrumentos, la ficha de registros de datos de la gestión por procesos, a los efectos de su aplicación en la empresa de servicios logísticos de Courier del Perú SAC.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones:

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
10. Congruencia de ítems.					✓
11. Amplitud de contenido.					✓
12. Redacción de ítems.					✓
13. Pertinencia.					✓
14. Metodología.					✓
15. Coherencia.					✓
16. Organización.					✓
17. Objetividad.					✓
18. Claridad.					✓

En señal de la conformidad firmo la presente en la ciudad de Trujillo a los 27 del mes de NOVIEMBRE del 2019.



### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, ELMER TELLO DE LA CRUZ con DNI  
 N° 18846556 de profesión Ingeniero Industrial con código  
 CIP 45510 desempeñándome  
 actualmente Director EP. de Ingeniería Industrial como  
 en

Por este medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación de instrumentos, la guía de entrevista de la gestión por procesos, a los efectos de su aplicación en la empresa de servicios logísticos de Courier del Perú SAC.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones:

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Congruencia de ítems.					✓
2. Amplitud de contenido.					✓
3. Redacción de ítems.					✓
4. Pertinencia.					✓
5. Metodología.					✓
6. Coherencia.					✓
7. Organización.					✓
8. Objetividad.					✓
9. Claridad.					✓

En señal de la conformidad firmo la presente en la ciudad de Trujillo a los 02 del mes de Diciembre del 2019.



Figura 21 Juicio de experto 2

# CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo ELHER TELLO DE LA CRUZ con DNI  
 N° 18846556 de profesión Ingeniero Industrial con código  
 CIP 45510 desempeñándome  
 actualmente Director EP. de Ingeniería Industrial como  
 en

Por este medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación de instrumentos, la ficha de registros de datos de la gestión por procesos, a los efectos de su aplicación en la empresa de servicios logísticos de Courier del Perú SAC.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones:

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
10. Congruencia de ítems.				✓	
11. Amplitud de contenido.				✓	
12. Redacción de ítems.				✓	
13. Pertinencia.				✓	
14. Metodología.				✓	
15. Coherencia.				✓	
16. Organización.				✓	
17. Objetividad.				✓	
18. Claridad.				✓	

En señal de la conformidad firmo la presente en la ciudad de Trujillo a los 02 del mes de Diciembre del 2019.

*Elher Tello*

### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo Yandey Hailin Nueva Betanegra ..... con DNI  
 N°: 77312759 ..... de profesión Ingeniero Industrial ..... con código  
 CIP 192909 ..... desempeñándome  
 actualmente ..... como  
como supervisor postal ..... en  
servicios logísticos de courier del Perú SAC .....

Por este medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación de instrumentos, la guía de entrevista de la gestión por procesos, a los efectos de su aplicación en la empresa de servicios logísticos de Courier del Perú SAC.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones:

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Congruencia de ítems.					✓
2. Amplitud de contenido.					✓
3. Redacción de ítems.					✓
4. Pertinencia.					✓
5. Metodología.					✓
6. Coherencia.					✓
7. Organización.					✓
8. Objetividad.					✓
9. Claridad.					✓

En señal de la conformidad firmo la presente en la ciudad de Trujillo a los 02 ..... del mes de Diciembre ..... del 2019.

.....  


Figura 22. Juicio de experto 3

### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Vandey Halcón Mirva Betanegra con DNI  
 N°: 4432759 de profesión Ingeniero Industrial con código  
 CIP 192209 desempeñándome  
 actualmente como  
Supervisor Postal en  
Servicios Logísticos de Courier del Perú SAC

Por este medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación de instrumentos, la ficha de registros de datos de la gestión por procesos, a los efectos de su aplicación en la empresa de servicios logísticos de Courier del Perú SAC.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones:

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
10. Congruencia de ítems.					✓
11. Amplitud de contenido.					✓
12. Redacción de ítems.					✓
13. Pertinencia.					✓
14. Metodología.					✓
15. Coherencia.					✓
16. Organización.					✓
17. Objetividad.					✓
18. Claridad.					✓

En señal de la conformidad firmo la presente en la ciudad de Trujillo a los 02 del mes de Diciembre del 2019.

Mirva

# CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo Marcos Alejandro Robles Lora con DNI  
 N°: 46053370 de profesión Ingeniero Industrial con código  
 CIP 162358 desempeñándome  
 actualmente como Docente en  
U.C.V.

Por este medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación de instrumentos, ficha de indicadores de gestión, a los efectos de su aplicación en la empresa de servicios logísticos de Courier del Perú SAC.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones:

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Congruencia de ítems.					X
2. Amplitud de contenido.					X
3. Redacción de ítems.					X
4. Pertinencia.					X
5. Metodología.					X
6. Coherencia.					X
7. Organización.					X
8. Objetividad.					X
9. Claridad.					X

En señal de la conformidad firmo la presente en la ciudad de Trujillo a los  
29 del mes de Mayo del 2020.

  
 Marcos A. Robles Lora  
 ING. INDUSTRIAL  
 R. CIP. 162358

Figura 23 Juicio de experto 1 (indicadores de gestión)



### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo Yandery Marlin Nieves Bocanegra con DNI  
N°: 44318459 de profesión Ing. Industrial con código  
CIP 192909 desempeñándome  
actualmente como Supervisor de Operaciones en  
Servicios Logísticos de Courier del Perú SAC

Por este medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación de instrumentos, ficha de indicadores de gestión, a los efectos de su aplicación en la empresa de servicios logísticos de Courier del Perú SAC.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones:

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Congruencia de ítems.					X
2. Amplitud de contenido.					X
3. Redacción de ítems.					X
4. Pertinencia.					X
5. Metodología.					X
6. Coherencia.					X
7. Organización.					X
8. Objetividad.					X
9. Claridad.					X

En señal de la conformidad firmo la presente en la ciudad de Trujillo a los 29 del mes de Mayo del 2020.



Yandery Marlin Nieves Bocanegra  
ING. INDUSTRIAL  
R. CIP. N° 192909

Figura 24 Juicio de experto 2 (indicadores de gestión)





**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA  
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

### **Declaratoria de Originalidad del Autor / Autores**

Yo (Nosotros), STHALYN JHOEL ROJAS BOCANEGRA, VELKIN RONALDO LUCAS GARCIA estudiante(s) de la FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA y Escuela Profesional de INGENIERÍA INDUSTRIAL de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO, declaro (declaramos) bajo juramento que todos los datos e información que acompañan al Trabajo de Investigación / Tesis titulado: ""MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN LA EMPRESA DE SERVICIOS LOGÍSTICOS DE COURIER DEL PERÚ SAC TRUJILLO, 2020"", es de mi (nuestra) autoría, por lo tanto, declaro (declaramos) que el Tesis:

1. No ha sido plagiado ni total, ni parcialmente.
2. He (Hemos) mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicado ni presentado anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

En tal sentido asumo (asumimos) la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

Apellidos y Nombres del Autor	Firma
STHALYN JHOEL ROJAS BOCANEGRA <b>DNI:</b> 73228317 <b>ORCID</b> 0000-0001-9756-1506	Firmado digitalmente por: SJROJASB el 28 Jul 2020 18:52:23
VELKIN RONALDO LUCAS GARCIA <b>DNI:</b> 74438393 <b>ORCID</b> 0000-0003-2851-9069	Firmado digitalmente por: VLUCASG el 28 Jul 2020 18:58:51

Código documento Trilce: 44715

